



---

# „HODNOCENÍ IMPLEMENTAČNÍHO SYSTÉMU INTEGROVANÉHO OPERAČNÍHO PROGRAMU“

---

## ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

**Zhotovitel:** **SPF Group, v.o.s.**  
Masarykova 129/106  
400 01 Ústí nad Labem  
IČ: 25492781  
DIČ: CZ 25492781

**Datum:** říjen 2009

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>METODICKÝ POSTUP.....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>HODNOCENÍ IMPLEMENTAČNÍHO SYSTÉMU IOP .....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY.....</b>	<b>100</b>
<b>5</b>	<b>IDENTIFIKACE A POPIS HLAVNÍCH PROBLÉMŮ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>108</b>
<b>6</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>132</b>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled ZS a jejich zapojení do realizace IOP na úrovni oblasti intervencí .....	11
Tabulka 2: Přehled evaluačních otázek .....	12
Tabulka 3: Navržené způsoby hodnocení.....	13
Tabulka 4: Manuály pracovních postupů zprostředkujících subjektů IOP .....	14
Tabulka 5: Zprostředkující subjekty IOP .....	24
Tabulka 6: Subjekty zapojené do realizací oblastí intervencí IOP .....	25
Tabulka 7: Kontroly projektů vykonávané MV v rámci působnosti MV jako ZS.....	38
Tabulka 9: Kontroly projektů vykonávané CRR v rámci působnosti CRR jako ZS.....	40
Tabulka 10: Kontroly projektů vykonávané CRR v rámci působnosti CRR jako ZS.....	43
Tabulka 11: Počet pracovníků ŘO IOP podílejících se na IOP.....	57
Tabulka 12: Počet pracovníků MV podílejících se na IOP.....	58
Tabulka 13: Počet pracovníků MZd podílejících se na IOP.....	60
Tabulka 14 – Počet pracovníků MPSV podílejících se na IOP.....	62
Tabulka 15: Počet pracovníků MK podílejících se na IOP.....	63
Tabulka 16: Počet pracovníků CRR podílejících se na IOP.....	65
Tabulka 17: Typ příjemce oblasti intervence 3.1 .....	78
Tabulka 22: Systém výběru projektů 5.2.....	91
Tabulka 24: Odpovědi na evaluační otázky .....	100
Tabulka 25: Hodnocení evaluačních otázek .....	107
Tabulka 26: Přehled problémů a jejich vyhodnocení v tabulkové formě.....	108

## Zkratky

AK	Administrativní kontrola
CRR ČR	Centrum pro regionální rozvoj ČR
EF	Odbor evropských fondů Ministerstva zdravotnictví
EF/1	Odd. metodik MZd
EF/2	Odd. projektového řízení MZd
EF/3	Odd. financování projektů
EF/4	Odd. monitoringu, kontroly a technické pomoci MZd
FK	Fyzická kontrola
FÚ	Finanční útvar MV
HQ CRR	hlavní kancelář CRR
ICT	Informačně-komunikační technologie
IPRM	Integrovaný plán rozvoje města
IS	Informační systém
IsM	Implementační systém
KoP	Komunikační akční plán
MIP	Manuál interních postupů
MN	Monitorovací návštěva
MP-18	Metodický pokyn CRR ČR č.18 „Programy EU – Integrovaný operační program v Centru pro regionální rozvoj ČR“
MPP	Manuál(y) pracovních postupů
OE	Odbor ekonomický
OI	Oblast intervence
OIAK	Odbor interního auditu a kontrol
OIAS	Odbor interního auditu a supervize
OM GG MZd	Operační manuál globálního grantu min. zdravotnictví
OM IOP	Operační manuál Integrovaného operačního programu IOP
OPB MMR	Odbor podpory bydlení MMR
OR	Odbor rozpočtu
OŘOP	Odbor řízení operačních programů
OSF	Odbor strukturálních fondů MV
P CRR	Regionální pobočky CRR
PCO	Platební a certifikační orgán
PM/FM	Projektový/finanční manažer
PPP MPSV	Příručka pracovních postupů MPSV
PPŽ	Příručka pro žadatele
R/SV/D	Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů na financování akce

organizační složky státu/Dopis ministra pro místní rozvoj

RL	Registrační list
RP MMR	Samostatné oddělení regionálních pracovišť MMR, vyčleněno z Odboru strategie a koordinace politik (OSKP)
ŘeO	Ředitel odboru
ŘO	Řídící orgán IOP
SOFŘ	Samostatné oddělení finančního řízení
SOM	Samostatné oddělení metodické
SOP	Samostatné oddělení právní
SOPŘ	Samostatné oddělení projektového řízení
TP	Technická pomoc
ÚFŘ	Útvar finančního řízení CRR
ÚŘSFCC	Útvar řízení Strukturálních fondů Cíl 1 a Cíl 2 CRR
VeO	Vedoucí oddělení
VK	Výběrové kritéria
VŘSB	Vrchní ředitel sekce B
VSK	Veřejnosprávní kontrola
ZS	Zprostředkující subjekt
ZS 22	Odbor sociálních služeb a sociálního začleňování
ZS 45	Odbor implementace programu ESF
ZS 62	Ekonomický odbor
ZS GG MZd	Zprostředkující subjekt globálního grantu Ministerstva zdravotnictví
ZS MK	Zprostředkující subjekt Ministerstvo kultury
ZS MPSV	Zprostředkující subjekt Ministerstvo práce a sociálních věcí
ZS MV	Zprostředkující subjekt ministerstvo vnitra

## Seznam použitých zdrojů

1. Integrovaný operační program pro období 2007 – 2013
2. Prováděcí dokument IOP pro období let 2007 – 2013 k 29.6.2009.
3. Operační manuál IOP včetně příloh k 20.7.2009, (verze 1.2)
4. Manuál interních postupů zprostředkujícího subjektu MV (verze 1.3)
5. Metodický pokyn č. 18 (verze 1.4 k 22.10.2009)
6. Pokyny HQ č.1-16
7. Operační manuál zprostředkujícího subjektu (ZS MK – pozn.) (verze 1.1)
8. Operační manuál zprostředkujícího subjektu globálního grantu MZd (verze 1.2 k 26.11.2009)
9. Příručka pracovních postupů MPSV (verze 1.1)
10. Příručka pro předkladatele IPRM k 12.11.2008,
11. Příručka pro žadatele a příjemce pro oblast intervence 5.2, včetně příloh, k 7.8.2009,
12. Příručka pro žadatele a příjemce pro oblast intervence 5.3a, včetně příloh, k 10.4.2008,
13. Příručka pro žadatele a příjemce pro oblast intervence 5.3b, včetně příloh, k 30.1.2009,
14. Příručka pro žadatele a příjemce pro oblast intervence 4.1a a b, včetně příloh, k 10.4.2009,
15. Příručka pro žadatele a příjemce pro oblast intervence 4.1d, včetně příloh, k 10.4.2009,
16. Texty výzev pro oblast intervence 5.2 (IPRM i dílčí projekty), 5.3a a 5.3b, 4.1a, 4.1b, 4.1d
17. Příručka pro žadatele a příjemce pro oblast intervence 3.1a, včetně příloh, k 13.7.2009
18. Příručka pro žadatele a příjemce pro oblast intervence 3.1b, včetně příloh, k 30.9.2009
19. Příručka pro žadatele a příjemce pro oblast intervence 3.1c, včetně příloh, k 10.4.2009
20. Příručka pro žadatele a příjemce pro oblast intervence 3.3a , b, včetně příloh, k 11.11.2009
21. Příručka pro žadatele a příjemce pro oblast intervence 3.3c, včetně příloh, k 11.11.2009
22. Příručka pro žadatele a příjemce 4. výzva, verze 1.1, platná od 13.1.2010
23. Příručka pro žadatele a příjemce 3 a výzva, verze 1.1, platná od 13.1.2010,
24. Příručka pro žadatele a příjemce 1. výzva , verze 1.1 včetně příloh platná od 26. září 2008
25. Sestava DB MONIT7+ k 7.1.2010
26. PRŮBĚŽNÁ ZPRÁVA Integrovaného operačního programu k 31.8.2009
27. PRŮBĚŽNÁ ZPRÁVA Integrovaného operačního programu k 31.3.2009
28. Vzdělávací plán ZS MK
29. Plány vzdělávání pracovníků ZS MK 2008, 2009
30. Vzdělávací plán IOP
31. Přehled vzdělávání ŘO IOP, SROP, JP2 za 1. pololetí 2009 v číslech
32. Přehled vzdělávání ŘO IOP, SROP, JP2 za rok 2008 v číslech
33. Závěry a doporučení ze 4. Zasedání Monitorovacího výboru IOP
34. Systém vzdělávání EF

35. Vzdělávací plán EF 1.a 2. pololetí 2009
36. Vzdělávací plány pracovníků EF
37. OS - 05 Personalistika
38. Interní sdělení - Plnění plánu „vzdělání“ za rok 2008
39. Rozsah činností garantů IOP (interní pracovní dokument ŘO IOP)
40. Zpráva o zajištění administrativních kapacit dle usnesení vlády č. 818/2007 za období 1. 1. – 31. 12. 2009 (pracovní verze)
41. Zpráva o zajištění administrativních kapacit dle usnesení vlády č. 818/2007 za období 1. 1. – 31. 12. 2008
42. Organizační struktury ZS a přehled pracovníků podílejících se na implementaci IOP
43. Analýza rizik IOP (01-06) 2009
44. Dílčí analýzy rizik ZS (01-06 2009)
45. Komunikační plán Integrovaného operačního programu
46. Roční komunikační plán zprostředkujících subjektů 2008
47. Roční komunikační plán zprostředkujících subjektů 2009
48. Roční komunikační plán Integrovaného operačního programu 2008
49. Roční komunikační plán Integrovaného operačního programu 2009
50. Vyhodnocení komunikačního plánu CRR v IOP na rok 2008
51. Měsíční zprávy o činnosti ZS MZd v IOP (období 06 – 12 2009)
52. Měsíční zpráva o činnosti ZS MPSV v IOP (období 08 -12 2009)
53. Měsíční zpráva o činnosti ZS CRR v IOP (období 07-10 2009)
54. Statut a jednací řád výběrové komise MPSV
55. Webové stránky [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz)
56. Webové stránky [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)
57. Webové stránky [www.crr.cz](http://www.crr.cz)
58. Webové stránky [www.mzd.cz](http://www.mzd.cz)
59. Webové stránky [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)
60. Webové stránky [www.kultura-evropa.eu](http://www.kultura-evropa.eu)
61. Vnitřní předpisy CRR ČR:
62. Pracovní postupy finančního útvaru ZS MV ČR
63. Výstupy z IS MONIT7+

## Složení týmu:

Členové týmu	Pozice	Klíčové zodpovědnosti
RNDr. Jan Srb	Vedoucí projektu	Řízení týmu, metodika evaluace
Mgr. Marek Kupsa	Konzultant	Metodická podpora, řízení procesů – garant návrhové fáze
Mgr. Zuzana Havlíková	Konzultant	Analýza programových dokumentů a informačních zdrojů, dotazníkové šetření, interview – garant analytické fáze
Ing. Iveta Holá	Konzultant	Zpracování dat, dotazníkové šetření, focus group
Ing. Vilém Čekajle	Konzultant	Metodická podpora, interview, focus group – garant fáze identifikace kritických míst a hloubkové analýzy



## 1 Shrnutí

Cílem evaluace bylo komplexní analýza implementačního systému Integrovaného operačního programu (ImS IOP) a vyhodnocení efektivity jeho fungování v průběhu realizace programu. Součástí hodnocení byla rovněž identifikace slabých míst/rizik v systému a návrh doporučení, která by identifikovaná rizika eliminovala nebo alespoň snížila.

Kostru hodnocení tvořilo celkem 13 evaluačních otázek, které pokrývaly 7 následujících oblastí hodnocení:

1. Programová dokumentace ImS IOP
2. Nastavení a fungování ImS IOP
3. Řízení, metodická podpora a komunikace v rámci ImS IOP
4. Metodická podpora a komunikace ve vztahu k žadatelům a příjemcům
5. Lidské zdroje
6. Administrativní postupy
7. Informační systémy

V rámci hodnocení bylo pro získání informací a dat a jejich vyhodnocení použity tři hlavní nástroje/techniky:

- a) analýza programové dokumentace
- b) řízené rozhovory s vybranými zástupci ŘO a ZS
- c) dotazníkové šetření žadatelů/příjemců

Syntéza poznatků z analytické části je shrnuta v odpovědích na jednotlivé evaluační otázky a jejich hodnocením na bodové škále. Na základě provedené syntézy byly identifikovány a popsány úzká místa/problémy v rámci implementačního systému, na které potom hodnotitel reagoval návrhem doporučení.

Na základě provedených analýz a šetření hodnotitel považuje implementační systém programu za celkově funkční, nicméně se sklonem k procesním neefektivitám a rizikům, jež primárně vyplývají z komplikované struktury celého systému a zapojení 5 zprostředkujících subjektů s rozdílnými rolami v rámci implementace programu. Hodnotitel identifikoval následující slabá místa programu:

1. Kvalita programové dokumentace – soubor programové dokumentace IOP netvoří ucelený a vnitřně provázaný systém, jednotlivé dokumenty mají různou strukturu, používají různý přístup k popisu implementačních procesů a jsou zpracovány v rozdílné kvalitě a míře podrobnosti.
2. Nástroje ŘO pro zajištění dodržování delegovaných činností ZS – jeden z nejvýznamnějších problémů systémové povahy, který ovlivňuje efektivitu fungování celého implementačního systému. V současné době ŘO nedisponuje adekvátními nástroji pro účinné vymáhání povinností delegovaných v rámci implementace programu na ZS.
3. Lidské zdroje a systém vzdělávání – v rámci systému je obecně pocítován nedostatek kapacit, což ale může být ovlivněno zkušenostmi pracovníků se SF a jejich kvalifikovaností pro výkon funkce. Tyto problémy dále umocňuje neefektivní systém vzdělávání - absence společného vzdělávacího plánu IOP.
4. Koordinace a provádění evaluačních aktivit, \_nedostačující provázanost řízení absorpční kapacity s evaluací programu a s monitorováním programu – v procesu evaluace bylo

identifikováno nejasné vymezení kompetencí mezi ŘO a ZS. Přestože je ŘO garantem za provádění evaluací programu, disponují ZS prostředky TP k provádění vlastních evaluací. Provádění evaluací jednotlivými subjekty, jakož i využití jejich závěrů v praxi není koordinováno a dochází tak k neefektivnímu přístupu k vyhodnocování programu, jakož i k neefektivnímu využívání financí z TP. Dále byla identifikována nedostatečná provázanost vzájemně souvisejících procesů monitoring – řízení absorpční kapacity – evaluace, a to jak v písemných postupech, tak při realizaci v praxi.

5. Pravidelný krátkodobý monitoring jednotlivých oblastí intervence a činností ZS – V oblasti monitoringu bylo shledáno jako nedostačující nastavení mechanismů pro provádění pravidelného krátkodobého monitorování na úrovni oblastí intervencí, umožňujícího včasnou identifikaci rizik. Nedostatky lze identifikovat v slabé koordinaci subjektů (ŘO,ZS) v monitorování a vyhodnocování dat na úrovni jednotlivých oblastí intervence, jakož i v nejasném vymezení rolí mezi ŘO a ZS v dané oblasti. Zároveň byl jako neefektivní vyhodnocena současná podoba pravidelného monitorování činnosti ZS ze strany ŘO.
6. Komunikační nástroje – přestože komunikace a předávání informací v rámci systému funguje na relativně dobré úrovni a jednotlivé komunikační nástroje jsou využívány efektivně, je jako problém považována absence jednotné komunikační platformy, což ve svém důsledku vede ke snižování efektivity komunikace v rámci celého systému.

Vedle výše uvedených slabých míst, resp. oblastí problémů byla identifikovány ještě některé další problémy parciálního rázu. Celkově hodnotitel vydefinoval 20 problémů, přičemž každý problém byl vyhodnocen z hlediska váhy (rizika), možnosti řešení a relevance ve vztahu k jednotlivým subjektům implementační struktury.

Pro každý problém byla zpracována „karta“ problému, ve které je uveden jeho stručný popis a návrh doporučení ke snížení nebo eliminaci rizik pro fungování implementačního systému, jež s uvedeným problémem souvisí.

S ohledem na stav realizace programu, legislativní rámec a další omezení jsou klíčová doporučení zaměřena na řešení problémů v následujících oblastech (jedná se o doporučení zejména k problémům systémové povahy, jejichž řešení je relativně snáze proveditelné z hlediska času i nákladů a nebrání mu regulatorní a jiné podmínky):

1. Zefektivnění řízení a realizace evaluačních aktivit (vč. jeho provázanosti s řízením absorpční kapacity)
2. Zefektivnění systému krátkodobého pravidelného monitoringu realizace programu a činností ZS
3. Zefektivnění systému vzdělávání
4. Zavedení společné komunikační platformy

## 2 Úvod

Hodnocení implementačního systému Integrovaného operačního programu bylo provedeno jako součást evaluačních aktivit Řídícího orgánu IOP. Potřeba hodnocení byla identifikována na základě vlastních zjištění ŘO IOP a byla v souladu s časovým plánem evaluačních aktivit. Jedná se o hodnocení v průběhu realizace programu, které má operační charakter (operační evaluace).

Cílem evaluace je komplexní zhodnocení ImS IOP a vyhodnocení efektivity fungování systému v průběhu realizace programu. Součástí hodnocení je rovněž identifikace slabých míst/rizik v systému a návrh doporučení, která by identifikovaná rizika eliminovala nebo alespoň snížila. Zde je nutné podotknout, že ImS IOP má v kontextu ostatních operačních programů ČR 2007-13 poměrně komplikovanou strukturu s celkem pěti zprostředkujícími subjekty (dále jen ZS), které zodpovídají za vybrané procesy implementace v jednotlivých oblastech intervencí. Přehled ZS a způsob jejich zapojení do programu na úrovni oblasti intervencí je uveden v následující tabulce:

**Tabulka 1: Přehled ZS a jejich zapojení do realizace IOP na úrovni oblasti intervencí**

OI	Název	MV	MZ	MPSV OSS	MK	CRR
1.1.	Rozvoj informační společnosti ve veřejné správě (A+B)					
2.1.	Zavádění ICT v územní a veřejné správě					
3.1.	Služby v oblasti sociální integrace					
3.2.	Služby v oblasti veřejného zdraví					
3.3.	Služby v oblasti zaměstnanosti					
3.4.	Služby v oblasti bezpečnosti, prevence a řešení rizik					
4.1.	Národní podpora cestovního ruchu (A+B)					
5.1.	Národní podpora využití kulturního dědictví					
5.2.	Zlepšení prostředí v problémových sídlištích					
5.3.	Modernizace a rozvoj systémů územních politik					

Kostru hodnocení tvořilo celkem 13 evaluačních otázek, které pokrývaly 7 oblastí hodnocení (viz Tabulka 2). Kromě komplexně pojatých oblastí hodnocení (kvalita programové dokumentace, efektivita fungování systému) byla zvláštní pozornost věnována komunikaci a předávání informací v rámci systému, dále administraci projektů, lidským zdrojům a informačním systémům.

### 3 Metodický postup

Volba metodického postupu a použitých technik/nástrojů evaluace (evaluační design) byla navržena v návaznosti na definované cíle evaluace a formulaci evaluačních otázek. V rámci přípravy zadávacích podmínek a úvodní fáze hodnocení bylo zformulováno celkem 13 evaluačních otázek, které hodnotitel rozdělil do 7 oblastí hodnocení. Jednotlivé otázky lze členit podle zaměření na otázky komplexního typu (hodnocení systému jako celku) a parciálního typu (hodnocení vybraných prvků systému). Přehled otázek a jejich rozdělení do oblastí hodnocení ilustruje připojená tabulka:

**Tabulka 2: Přehled evaluačních otázek**

<b>Oblast hodnocení</b>	<b>Evaluační otázka</b>
Programová dokumentace IS	1. Je systém programové dokumentace/operačních manuálů IOP dobře strukturovaný, přehledný a srozumitelný pro uživatele (pracovníky ŘO a ZS)?
	2. Je v OM IOP a MPP ZS používán standardní způsob popisu procesů implementace?
Nastavení a fungování IS	3. Je implementační systém plně funkční a dostatečně efektivní?
	4. Je nastavení implementační struktury IOP ve vztahu k jeho zaměření optimální?
Řízení, metodická podpora a komunikace v rámci IS (ŘO-ZS)	5. Disponuje řídicí orgán vůči zprostředkujícím subjektům dostatečnými nástroji pro zabezpečení dodržování jejich povinností?
	6. Funguje komunikace a předávání informací mezi řídicím orgánem a zprostředkujícími subjekty dostatečně kvalitně a efektivně?
	7. Je řízení a metodická podpora, kterou zajišťuje řídicí orgán vůči zprostředkujícím subjektům dostačující?
Metodická podpora a komunikace ve vztahu k žadatelům/příjemcům	8. Disponuje řídicí orgán a zprostředkující subjekty vůči příjemcům adekvátními/dostatečnými nástroji pro zabezpečení dodržování jejich povinností?
	9. Poskytuje řídicí orgán a zprostředkující subjekty žadatelům/příjemcům dostatečnou metodickou podporu během celého životního cyklu projektu?
Lidské zdroje	10. Disponuje řídicí orgán a zprostředkující subjekty dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků s ohledem na závazky a povinnosti vyplývající z implementace IOP?
	11. Je nastavený systém vzdělávání pracovníků ŘO a ZS IOP adekvátní a dostatečný?
Administrativní postupy	12. Je nastavení administrativní postupů v jednotlivých oblastech podpory adekvátní ve vztahu k charakteru podpory a typu žadatelů/příjemců?
Informační systém	13. Umožňují informační systémy (IS BENEFIT7, MONIT7+, MSC2007, IS DIS, účetní IS) plnění povinností ŘO a ZS IOP?

Hodnocení implementačního systému a jeho jednotlivých prvků bylo s ohledem na různý typ otázek (komplexní vs parciální) a specifika implementačního systému IOP (zapojení více ZS, specifika jednotlivých oblastí intervencí apod.) realizováno na různých úrovních ve vztahu k jednotlivým subjektům ImS IOP. Při zodpovězení jednotlivých otázek hodnotitel použil 3 způsoby hodnocení:

1. Hodnocení na úrovni celého programu (otázky komplexního typu)

2. Hodnocení na úrovni ŘO a ZS (otázky parciálního typu zaměřené na hodnocení prvků/procesů implementačního systému, které jsou specifické na úrovni ŘO a jednotlivých ZS)
3. Hodnocení na úrovni jednotlivých oblastí intervence (otázky parciálního typu na hodnocení prvků/procesů implementačního systému, které jsou specifické na úrovni jednotlivých oblastí intervence)

**Tabulka 3: Navržené způsoby hodnocení**

Oblast hodnocení	Číslo otázky	Hlavní otázka	Garant		
			Program	ŘO a ZS	OI
Programová dokumentace IS	1	Je systém programové dokumentace/operačních manuálů IOP dobře strukturovaný, přehledný a srozumitelný pro uživatele (pracovníky ŘO a ZS)?			
	2	Je v OM IOP používán standardní způsob popisu procesů implementace?			
Nastavení a fungování IS	3	Je implementační systém plně funkční a dostatečně efektivní?			
	4	Je nastavení implementační struktury IOP ve vztahu k jeho zaměření optimální?			
Řízení, metodická podpora a komunikace v rámci IS (ŘO-ZS)	5	Disponuje řídicí orgán vůči zprostředkujícím subjektům dostatečnými nástroji pro zabezpečení držování jejich povinností?			
	6	Funguje komunikace a předávání informací mezi řídicím orgánem a zprostředkujícími subjekty dostatečně kvalitně a efektivně?			
	7	Je řízení a metodická podpora, kterou zajišťuje řídicí orgán vůči zprostředkujícím subjektům dostačující?			
Metodická podpora a komunikace ve vztahu k žadatelům/příjemcům	8	Disponuje řídicí orgán a zprostředkující subjekty vůči příjemcům dostatečnými nástroji pro zabezpečení dodržování jejich povinností?			
	9	Poskytuje řídicí orgán a zprostředkující subjekty žadatelům/příjemcům dostatečnou metodickou podporu během celého životního cyklu projektu?			
Lidské zdroje	10	Disponuje řídicí orgán a zprostředkující subjekty dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků s ohledem na závazky a povinnosti vyplývající z			
	11	Je nastavený systém vzdělávání pracovníků ŘO a ZS IOP adekvátní a dostatečný?			
Administrativní postupy	12	Je nastavení administrativní postupů v jednotlivých oblastech podpory adekvátní ve vztahu k charakteru podpory a typu žadatelů/příjemců?			
Informační systémy	13	Umožňují informační systémy (IS BENEFIT7, MONIT7+, MSC2007, IS DIS, účetní IS) plnění povinností ŘO a ZS IOP?			

V rámci hodnocení bylo pro získání informací a dat a jejich vyhodnocení použity tři hlavní nástroje/techniky (jejich využití a příp. detailnější popis je v kontextu jednotlivých otázek uveden v kap. 4):

- a) analýza programové dokumentace
- b) řízené rozhovory s vybranými zástupci ŘO a ZS
- c) dotazníkové šetření žadatelů/příjemců

Syntéza hlavních poznatků byla provedena dvojím způsobem: (i) odpovědí na jednotlivé evaluační otázky (viz Tabulka 18) a (ii) kvantitativním vyhodnocení každé otázky na škále 1-5 (1- určitě ano, 2 – ano, 3 – spíše ano, 4 – spíše ne, 5-ne). Hodnocení 1 a 2 indikují, že systém dle názoru hodnotitele funguje bez problémů nebo pouze s dílčími problémy. Naopak 3 a 4 indikují vážnější problémy, které mohou představovat významné riziko pro fungování celého systému nebo jeho částí.

Na základě provedené syntézy byly identifikovány a popsány úzká místa/problémy v rámci implementačního systému, na které potom hodnotitel reaguje návrhem doporučení (kap. 6).

## 4 Hodnocení implementačního systému IOP

### I. Programová dokumentace IOP

**Otázka č. 1 (úroveň hodnocení – systém): Je systém programové dokumentace/operačních manuálů IOP dobře strukturovaný, přehledný a srozumitelný pro uživatele, tzn. pracovníky ŘO a ZS?**

#### Úvod:

Na základě Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 a Metodiky finančních toků a kontroly vydané Ministerstvem financí ČR je povinností subjektů zapojených do implementace operačních programů spolufinancovaných ze SF EU vypracovat písemný manuál pracovních postupů. Tyto manuály slouží k ověření správného fungování řídicího a kontrolního systému a dodržování předpisů ČR a předpisů ES. Zároveň jsou používány k řízení a realizaci jednotlivých pracovních postupů vykonávané pracovníky jednotlivých subjektů implementační struktury.

Základním dokumentem stanovujícím povinnosti subjektů implementační struktury IOP a obsahující postupy pro Řídicí orgán IOP (ŘO) a zprostředkující subjekty (ZS) je Operační manuál Integrovaného operačního programu (OM IOP). OM IOP je závazný pro všechny subjekty zapojené do implementace IOP. Popisuje postupy pro výkon činnosti ŘO IOP a obsahuje minimální požadavky na zabezpečení činnosti ŘO a ZS.

Klíčovými dokumenty popisujícími postupy ZS v oblastech delegovaných ŘO jsou manuály pracovních postupů (MPP). Každý ZS má vypracovaný vlastní MPP. MPP primárně vycházejí z OM IOP.

V případě potřeby řešit aktuálně konkrétní krok v implementaci vydávají jak ŘO, tak ZS metodické pokyny, které jsou následně zapracovány do dalšího vydání nebo revize OM IOP a MPP ZS.

Přehled MPP jednotlivých ZS ve vztahu k jednotlivým oblastem intervence je proveden v následující tabulce:

**Tabulka 4: Manuály pracovních postupů zprostředkujících subjektů IOP**

Zprostředkující subjekt	Název MPP	Oblast intervence											
		1.1	2.1	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2
ZS CRR	Metodický pokyn č. 18		x	x		x	x	x		x	x	x	x
ZS MK	Operační manuál zprostředkujícího subjektu								x				
ZS MPSV	Příručka pracovních postupů pro oblast intervence 3.1 a 3.3 IOP zprostředkujícího subjektu MPSV			x		x							
ZS MV	Manuál interních postupů zprostředkujícího subjektu	x	x					x					
ZS MZd	Operační manuál zprostředkujícího subjektu globálního grantu Ministerstva zdravotnictví				x								

V rámci analýzy programové dokumentace (OM IOP a MPP ZS) hodnotitel ověřil, zda:

- a) je zajištěna provázanost OM IOP a MPP ZS a provázanost MPP ZS v případech oblastí intervencí, do jejichž implementace je zapojeno více ZS
- b) jsou OM IOP a MPP ZS přehledné a srozumitelné pro uživatele
- c) je zajištěna dohledatelnost vývoje změn v OM IOP a MPP ZS

Hlavní zjištění hodnotitel učinil na základě analýzy OM IOP a MPP jednotlivých ZS metodou desk research a řízených pohovorů s pracovníky ŘO a jednotlivých ZS.

#### Hlavní zjištění:

- S cílem zajistit **provázanost OM IOP a MPP ZS** jsou uplatňovány 2 přístupy: 1. ZS má ve svém MPP zapracovány postupy ve všech oblastech implementace, ve kterých mu dle OM IOP vyplývají povinnosti (tj. v rámci popisu postupů jsou činěny minimální odkazy na postupy v OM IOP, přičemž ale předpokladem zůstává, že daní pracovníci mají OM IOP k dispozici), 2. do MPP ZS jsou zapracovány oblasti, v nichž je role ZS dominantní či zásadní. U ostatních oblastí je učiněn odkaz na OM IOP. V rámci MPP ZS převažuje druhý přístup. Tímto způsobem je sice zajištěno formální zakotvení povinností vyplývajících pro ZS z OM IOP v MPP, zároveň ale dochází k absenci konkrétních postupů a garancí pro provádění některých činností na úrovni ZS. Tento přístup taktéž klade i větší nároky na uživatele MPP (nutnost práce s vícero dokumenty).
- S cílem zajistit jednotnost postupů, jakož i provázanost MPP ZS s OM IOP, obsahuje OM IOP v některých oblastech implementace zpracované pracovní postupy, vzorové tabulky a formuláře, které jsou závazné pro všechny ZS. Z hlediska zajištění jednotnosti postupů a provázanosti OM IOP s MPP ZS se jeví tato skutečnost jako pozitivní
- V oblasti **provázanosti MPP jednotlivých ZS** byl identifikován problém u oblastí intervencí, do jejichž implementace je zapojeno více ZS. Při zpracování MPP byl ze strany ZS sledován záměr v jednotlivých MPP popsat pouze ty činnosti, které se týkají daného ZS (tj. ZS I), a v případě činností v kompetenci jiného ZS (ZS II) odkázat na relevantní kapitolu MPP ZS II. Vzhledem ke skutečnosti, že implementace zmiňovaných oblastí intervencí v procesech administrace projektů a kontrola probíhá spíše ve schématu ZS I – ZS II – ZS I – ZS II – x, tj. jako opakující se střídání garancí a činností během jednoho procesu, ukázal se tento přístup v praxi jako problematický. Na jedné straně se vyznačuje malou flexibilitou pro provádění změn v MPP. Na straně druhé pracovníci ZS musí znát MPP ostatních ZS zapojených do implementace dané oblasti intervence. V tomto kontextu se také jeví jako problém učiněné nálezy v MPP ZS v podobě chybných odkazů či odkazů na neexistující kapitoly MPP ostatních ZS, překryví v činnostech a garancích jednotlivých ZS a nejasném stanovení či absence garancí u činností, na kterých se podílejí oba ZS (problém zejména v oblastech intervence 2.1 a 3.4).
- **Logická struktura** OM IOP a jednotlivých MPP ZS je rozdílná. V rámci MPP lze identifikovat 3 přístupy:
  - a) Struktura dokumentu kopíruje OM IOP, tj. dokument je rozdělen do 4 větších částí (A. Řízení programu, B. Finanční řízení, C. Kontrola, D. Audit), v rámci nichž jsou postupy řešeny převážně procesně. Tento přístup je uplatněn v MPP ZS MK a ZS MZd;
  - b) Struktura dokumentu kopíruje životní cyklus projektu a obsahuje doplňkově kapitoly k oblastem implementace, které se netýkají administrace, kontroly finančního řízení projektu. Tento přístup je uplatněn v MPP ZS CRR a ZS MPSV;
  - c) Struktura dokumentu sleduje částečně logiku procesů, přičemž nekopíruje strukturu OM IOP. Tento přístup uplatňuje MPP ZS MV.

- Problém v odlišné logické struktuře OM IOP a jednotlivých MPP ZS lze spatřovat v obtížném zajištění provázanosti MPP ZS s OM IOP a její kontrole, obdobně i v případě provázanosti jednotlivých MPP ZS u oblastí intervence, do jejichž implementace je zapojeno vícero ZS (problém u oblastí intervence 2.1 a 3.4, kde MPP ZS mají odlišnou strukturu).
- **Z hlediska přehlednosti a srozumitelnosti** lze konstatovat uspokojivý stav v případě OM IOP a MPP u ZS, které se podílejí na implementaci jedné oblasti intervence. Jako spíše problematickou je nutné označit z pohledu hodnotitele přehlednost MPP u ZS, které administrují vícero oblastí intervence, tj. v MPP jsou zpracovány postupy pro všechny oblasti intervence. Uplatňován je přitom přístup zpracování jednoho postupu pro všechny oblasti intervence s uvedením specifik pro jednotlivé oblasti intervence (tj. není zpracován postup pro jednotlivé oblasti intervence zvlášť). Ze strany uživatelů MPP nebyl ale tento problém potvrzen.
- Jako obecný problém bylo z hlediska přehlednosti a srozumitelnosti identifikováno nedostatečné využívání grafických schémat a souhrnných tabulek v případě procesů/činností, do nichž je zapojeno vícero subjektů či v případě procesů vyznačujících se náročností vzhledem k počtu činností. Tohoto nástroje je v OM IOP a ZS MPP využíváno jen výjimečně.
- **Z hlediska dohledatelnosti prováděných změn** v pracovních postupech je identifikován jako problém absence provádění záznamů revizí v MPP některých ZS (CRR, MPSV). Přestože jsou uchovávány změnové verze dokumentů, neumožňují tyto rychlou orientaci v prováděných změnách, jakož i sledování vývoje změn v dokumentu.

***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Na základě provedené analýzy byly hodnotitelem identifikovány problematické oblasti v struktuře, srozumitelnosti a přehlednosti manuálů IOP a ZS, které představují riziko pro účinnou řídicí kontrolu uvnitř ŘO a ZS, kontrolu dodržování povinností ZS ze strany ŘO jakož i pro dodržování a efektivní plnění povinností ze strany pracovníků ZS. Jedná se o různou strukturu dokumentace a odlišné přístupy k popisům postupů jednotlivých subjektů, nedostatečnou provázanost MPP ZS zapojených do implementace jedné oblasti podpory, nízkou míru přehlednosti a srozumitelnosti popisu procesů/činností, do nichž je zapojeno vícero subjektů či procesů vyznačujících se náročností vzhledem k počtu činností, a absenci záznamu revizí (poslední problém se týká MPP ZS CRR a MPP ZS MPSV).



## ***Otázka č. 2 (úroveň hodnocení – systém): Je v OM IOP používán standardní způsob popisu procesů implementace?***

### **Úvod:**

Jako standardní popis procesů implementace byl hodnotitelem stanoven procesní model, který je uplatňován ve většině operačních programů (OP) při tvorbě pracovních postupů ŘO či ZS. Doporučení uplatnění procesního modelu při implementaci OP v programovém období obsahuje také studie „Rámcové parametry nastavení modelu implementační struktury operačních programů v souladu s definicí Obecného nařízení ES pro programové období 2007 – 2013“, vydaná Národním rámcem podpory Společenství (předchůdcem současného Národního orgánu pro koordinaci).

Procesní model vychází z klíčových principů moderního managementu. Základem procesního modelu je rozložení systému řízení do procesů a činností, které jsou detailně popsány, a stanovení odpovědností za tyto procesy/činnosti v rámci příslušné organizační struktury. Proces, resp. činnost má definovány všechny základní atributy:

- vstup
- výstup a jeho uložení
- garanta
- součinné subjekty
- lhůtu pro provedení činnosti
- a další parametry s ohledem na charakter činností a potřeby dané organizace (např. adresát, odesílatel, vztah k IS).

Proces, resp. činnost, je vždy zasazen do sledu logických kroků. Jinými slovy je zřejmé, kterému procesu, resp. činnosti, předchází a po které následuje. Pro snazší porozumění vazeb mezi činnostmi, jakož i pro zajištění jasných rolí jednotlivých subjektů v procesu, resp. činnosti, jsou využívány tabulky s přehledem základních atributů procesu, resp. činnosti. Provedená analýza sledovala:

- zda je v OM IOP a MMP využito formy procesního modelu,
- zda jsou v popisech procesů, resp. činností definovány základní atributy.

Hlavní zjištění byla učiněna na základě analýzy OM IOP a jednotlivých MPP, která byla provedenou metodou desk-research.

### **Hlavní zjištění:**

- Při implementaci IOP a nastavení pracovních postupů byl **procesní model řízení** využit pouze částečně, a to pouze některými subjekty implementace. Tento fakt se odráží ve formě popisu postupů, jakož i jejich míře podrobnosti. Obecně lze identifikovat dva přístupy:
  - a) **Postupy jsou popsány dle megaprocesů** (resp. oblastí procesů) **a procesů** (OM IOP a MPP ZS MK a MZd, částečně MPP ZS MV), ne vždy je ale zřejmá logická hierarchie procesů (zejména u MPP ZS MV);
  - b) **Popis postupů kopíruje životní cyklus projektu** a obsahuje doplňkově kapitoly k oblastem implementace, které se netýkají administrace, kontroly a finančního řízení projektu. Tyto popisy nevyužívají procesního modelu (MPP ZS CRR a MPSV).

Odlišnosti ve formě popisů a jejich míře podrobnosti byly zároveň shledány na úrovni jednotlivých MPP (vč. OM IOP).

- **OM IOP** je rozdělen do 4 hlavních částí:

- A. Řízení programu,
- B. Finanční řízení,
- C. Kontrola,
- D. Audit.

Z hlediska procesového řízení lze na části A - D pohlížet jako na megaprocesy (resp. oblasti procesů) a na jednotlivé oblasti implementace zpracované v jejich kapitolách jako na procesy. Vzhledem k různým způsobům a různé úrovni podrobnosti popisu činností a kompetencí nelze ale vždy jasně identifikovat proces s jasným řazením jednotlivých činností a zřejmou garancí a součinností jednotlivých subjektů.

Popis činností je učiněn do úrovně subjektů implementační struktury (tj. ŘO – ZS – PCO atd.), ve výjimečných případech do úrovně pracovních pozic (ředitelka ŘO, ministr, vedoucí ZS). Popisy postupů a stanovení kompetencí v rámci kapitol jsou provedeny buď výčtem všech činností u jednoho zodpovědného subjektu (v tomto případě není jasná návaznost činností) nebo popisem na sebe navazujících činností s vymezením garantů a součinných subjektů (v tomto případě nejsou uvedeny vždy všechny atributy spojené s realizací dané činnosti – zejména vstupy, výstupy, úložiště výstupu) či formou tabulky obsahující informace o subjektu vykonávající činnost (garant), lhůta pro provedení činnosti, součinné subjekty, vstupy, výstupy, schvalovatel výstupů, úložiště, předání výstupů, vazba na IS vč. termínů pro uložení údajů do IS.

Poslední jmenovaná forma, je v rámci OM IOP využívána nejvíce, a to zejména u složitějších procesů z hlediska množství činností či množství zapojených subjektů. Z pohledu hodnotitele obsahuje nejucelnější obsah informací o daném procesu, resp. činnosti. Ze strany pracovníků ŘO je ale jako slabá stránka této formy zmiňována nejasnost v provádění dané činnosti vyplývající z absence podrobnějšího popisu provedení dané činnosti.

- **MPP ZS CRR** obsahuje podrobný popis činností vztahujících se k administraci, kontrole a finančnímu řízení projektu. MPP nevyužívá procesního modelu. Popis činností je činěn do úrovně pracovních pozic s jasně stanovenou garancí. Součástí popisu postupů jsou informace o výstupech a lhůtách pro splnění dané činnosti. Postupy ale neobsahují specifikaci úložiště výstupů. Součástí postupů není souhrnná tabulka, která by specifikovala vstupy, výstupy, garanta, schvalovatele výstupů a místo jejich uložení. Dané atributy jsou ale slovně popsány v textu. Činnosti, které se vztahují k řízení programu a k jejichž provádění vyplývá pro ZS povinnost z OM IOP, jsou popsány obecně či nejsou v MPP uvedeny vůbec (evaluace, monitoring programu).
- **MPP ZS MK** kopíruje základní strukturou OM IOP (tj. hlavní 4 části A – D tématicky shodné s OM IOP). Také zde lze z hlediska procesového řízení lze na části A -D pohlížet jako na megaprocesy (resp. oblasti procesů) a na jednotlivé oblasti implementace zpracované v jejich kapitolách jako na procesy. Stejně jako v případě OM IOP není možné vždy jasně identifikovat proces s jasným řazením jednotlivých činností, jakož i zřejmou garancí a součinností jednotlivých subjektů z důvodu různých forem a míry podrobnosti popisu činností. Popis činností v částech A – C je učiněn do úrovně oddělení ZS či do úrovně vedoucích pracovních pozic.
- Části A, B a C obsahují jak kapitoly obecně informativního charakteru, tak kapitoly s podrobným postupem pracovních postupů. Forma popisu postupů v rámci MPP není jednotná. Podrobný popis činnosti je učiněn v části A buď formou textu či formou přehledu v tabulce, v části B jak formou textu tak formou přehledu v tabulce a v části C je popis postupů pouze formou textu. Část D obsahuje pouze kapitoly informativního charakteru, obsahující výčet subjektů a jejich pravomocí v oblasti auditu, podmínky pro provádění auditu a jednotlivé typy auditů. Pouze u části činností jsou uvedeny vstupy, přehled výstupů je proveden vždy. Souhrnný přehled uložení dokumentace, vč. místa a formy jejího uložení obsahuje ale příloha MPP Systém uchování a řízení oběhu

dokumentace IOP. V rámci dokumentu nejsou uvedeny postupy pro oblast evaluace a absorpční kapacity, přestože z OM IOP pro ZS v těchto oblastech vyplývají povinnosti.

- **MPP ZS MPSV** má obdobnou formu pracovních postupů jako MPP ZS CRR. Obsahuje podrobný popis činností vztahujících se k administraci, kontrole a finančnímu řízení projektu. Postupy obsahují jasné stanovení garanta, informace o výstupech a lhůtách, jakož i o schvalovateli výstupů a místo jejich uložení. V postupech je ale identifikována absence jasného určení vstupů do daného procesu/činnosti, které je klíčové pro zajištění provázanosti jednotlivých činností, jakož i nedostatek informací o pohybu výstupů (zejména složky projektu a o lhůtě pro předání tohoto výstupu. Vzhledem k zapojení dvou ZS do implementace oblastí intervence 3.1 a 3.3 (ZS MPSV a ZS CRR) je absence daných atributů v popisech považována hodnotitelem za nedostatečnou. MPP neobsahuje souhrnnou tabulku, která by kromě výše zmíněných atributů specifikovala také vstupy a schvalovatele výstupů. Popis postupů v oblastech řízení programu, v nichž vyplývají povinnosti pro ZS z OM IOP, jsou popsány obecně a je využíváno odkazů na OM IOP.
- Struktura **MPP ZS MV** částečně vychází z procesního modelu implementace. Členění procesů ale nerespektuje zcela logiku a hierarchii implementačních procesů. Tímto se stává dokument nepřehledným a složitým pro uživatele. MPP ZS MV obsahuje podrobný popis činností do úrovně pracovních pozic. Popis činností je ale složitý, není vždy zřejmé vymezení garanta a součinných subjektů. V postupech je vždy určen schvalující subjekt, minimálně ale dochází ke specifikaci výstupu a jeho uložení. Postupy neobsahují výčet procesů/činností a kompetencí, který by celý dokument zpřehlednil.
- **MPP ZS MZd** kopíruje základní strukturou OM IOP (tj. hlavní 4 části A – D tématicky shodné s OM IOP). Všechny části obsahují kapitoly jak obecně informativního charakteru, tak podrobně zpracované pracovní postupy na úrovni procesů. Popis postupů je přehledný a srozumitelný, jsou stanoveny garance a lhůty. Části A a B obsahují zároveň souhrnné tabulky s informacemi o garantovi činnosti, lhůtě pro zpracování, součinných subjektech, výstupech a jejich schvalování, uložení výstupů (termín + subjekt), předání výstupů (termín +subjekt), vazba na legislativu a zadání do IS. Hodnotitel shledává tuto formu za velice přehlednou a logicky provázanou.
- V rámci analýzy dokumentace byla hodnotitelem identifikována absence podrobných pracovních postupů **pro pracovníky ŘO IOP**. OM IOP zpracovává postupy a vymezení kompetencí na úrovni ŘO a ZS a zároveň upravuje činnosti, které se týkají pouze ŘO. I v tomto případě je ale popis činností proveden pouze do úrovně ŘO (popř. úrovně ředitelka ŘO). V rámci řízených pohovorů bylo hodnotitelem zjištěno, že pracovníci ŘO kromě OM IOP a relevantních interních předpisů využívají i podrobných postupů v psané podobě, které vznikají a jsou uplatňovány v rámci jednotlivých útvarů ŘO. Tyto postupy jsou schvalovány vedoucími daných útvarů, nepodléhají ale oficiálnímu schvalovacímu procesu v rámci ŘO či v rámci implementační struktury. V některých případech se jedná o podpůrné pomůcky pro efektivní vykonávání dané činnosti.

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- Na základě výše provedených zjištění lze ze strany hodnotitele konstatovat, že různá forma popisů postupů jakož i různá míra jejich podrobnosti přispívá k nepřehlednosti v provázanosti MPP jednotlivých ZS u oblastí intervencí, do jejichž implementace je zapojeno více ZS. Nedostatečně zpracované postupy taktéž znesnadňují účinnou řídicí kontrolu uvnitř jednotlivých subjektů implementace, jakož i kontrolu dodržování povinností ZS ze strany ŘO. Nedostatečně formulované postupy neumožňují ŘO především efektivně využít nástrojů k vymáhání dodržování povinností, které poskytuje institut veřejnoprávní kontroly na místě. Absence oficiálních podrobných postupů pro činnost ŘO je hodnotitelem hodnocena jako problém zejména z hlediska zajištění řídicí kontroly, jakož i z hlediska možnosti provedení účinné kontroly vnějšími kontrolními subjekty.

## II. Nastavení a fungování implementačního systému

**Otázka č. 3 (úroveň hodnocení – systém): Je implementační systém plně funkční a dostatečně efektivní?**

### Úvod:

Doporučující studie „Rámcové parametry nastavení modelu implementační struktury operačních programů v souladu s definicí Obecného nařízení ES pro programové období 2007 – 2013“, vydaná Národním rámcem podpory Společenství, doporučuje pro implementaci OP **hierarchický procesní model, který obsahuje 3 základní úrovně:**

- megaprocesy
- procesy
- činnosti

**Megaproces** představují relativně rozsáhlý soubor procesů a činností, které vytvářejí logicky uzavřenou a relativně autonomní oblast aktivit v rámci implementace programu. Každá oblast procesů se rozkládá na jednotlivé procesy. Procesy lze definovat jako logicky související soubor činností, při jejichž vymezení se přihlíží jak k předmětu činnosti, tak i k rozložení odpovědností za realizaci procesů v rámci organizační struktury. Každý proces se člení na **činnosti**. Činnosti představují základní aktivity.

S ohledem na strukturu OM IOP a MPP, jakož i na povinnosti vyplývající pro ŘO z Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999 a pro ZS z bilaterálních dohod o delegování činnosti ŘO na ZS uzavřených mezi příslušnými ministerstvy (v případě CRR ČR delegace provedena formou vydání rozhodnutí ministra MMR ČR) stanovil hodnotitel následující procesy:

- Strategické řízení programu
- Metodická podpora
- Monitorování programu
- Evaluace programu
- Řízení absorpční kapacity
- Komunikace a publicita
- Administrativní postupy (pro výběr a schvalování projektů)
- Kontrola
- Finanční řízení
- Nesrovnalosti

Na základě analýzy OM IOP a MPP jednotlivých ZS a řízených pohovorů s pracovníky ŘO a jednotlivých ZS hodnotitel ověřil, zda:

- a) jsou realizovány všechny požadované činnosti v jednotlivých procesech (tj. činnosti vyplývající z povinností ŘO a ZS a zajišťující efektivní a funkční implementaci programu)
- b) neexistuje duplicitní odpovědnosti (popř. zda nechybí stanovení odpovědnosti)
- c) nedochází k procesním neefektivnostem

Na základě výše popsaného postupu došel hodnotitel k souboru dále uvedených zjištění. Vzhledem ke skutečnosti, že se jednotlivá zjištění výrazně lišila svým možným dopadem na vlastní implementaci

programu a snaze zachovat dostatečnou přehlednost uvedených výstupů hodnocení, obsahuje následující text pouze zjištění, která představují výraznější problém, respektive ohrožení pro funkčnost a efektivnost implementačního systému IOP.

Vzhledem k tomu, že implementace programu je v neustálém vývoji, doposud nebyly realizovány ještě výzvy na všechny podporované oblasti intervence/aktivity a v rámci některých oblastí intervencí probíhá realizace teprve prvních projektů, je možné hodnotit funkčnost a efektivitu implementačního systému, resp. jednotlivých procesů s určitým omezením.

Některá zjištění jsou dále blíže pojednána v rámci evaluačních otázek, které se týkají jednotlivých procesů (či činností k nim se vztahujících). V těchto otázkách jsou taktéž blíže pojednána zjištění ohledně neefektivit v implementaci programu, které ale nejsou procesního rázu (tj. nejsou podrobně pojednána v rámci této evaluační otázky).

#### Hlavní zjištění:

- Na základě výsledků provedené analýzy a pohovorů lze **implementační systém** v dané fázi implementace hodnotit celkově jako **funkční**. Na úrovni jednotlivých procesů byly ale identifikovány skutečnosti, které představují riziko pro funkčnost systému či které mají negativní vliv na efektivitu provádění daného procesu a tím i na efektivitu implementace programu.
- **Strategické řízení programu** Mechanismus komunikace mezi ŘO a ZS je nastaven, lze jej označit jako funkční, nikoli však jako zcela efektivní. Neefektivnost není ale procesního typu, nýbrž vyplývá z nevhodného výběru či zacílení nástrojů komunikace (blíže viz evaluační otázka č. 6). V oblasti komunikace mezi subjekty implementace na úrovni ZS – ZS byla identifikována absence nastavení účinného mechanismu pro komunikaci a koordinaci postupů ZS v oblastech intervencí, na jejichž implementaci se podílí více ZS (pravidelné porady, sdílení informací, jasné nastavení komunikačních kanálů). Jako neefektivní je nutné označit **postupy v oblasti vzdělávání lidských zdrojů**. Zodpovědnost za vzdělávání pracovníků je rozdělena mezi ŘO a ZS, přičemž není zajištěna koordinace ze strany ŘO. Koordinování postupů nezajišťuje ani vzdělávací strategie IOP, která se vztahuje spíše k vzdělávání pracovníků ŘO a jejíž zacílení na ZS není zcela jasné. ZS zároveň nemají povinnost mít vlastní vzdělávací strategii, čímž není zajištěno řízené vzdělávání ani na úrovni ZS. Tyto skutečnosti následně vedou k nedostatečnému zajištění vzdělávání pracovníků (problematické zejména u subjektů, u nichž je zjištěno nedostatečné zajištění odbornosti pracovních sil), jakož i k potenciálnímu riziku neefektivního využití prostředků TP určených k financování vzdělávání.
- **Metodická podpora** Přestože OM IOP nezakotvuje postupy pro poskytování metodické podpory ZS ze strany ŘO při výkladu dokumentace, v praxi tuto úlohu ŘO plní. Metodickou podporu při výkladu dokumentace lze považovat za funkční s určitým nedostatkem z hlediska efektivity. Neefektivnost ale není procesního typu, daná problematika je blíže pojednána v rámci evaluační otázky č. 7. Jako méně efektivní byl v oblasti metodické podpory identifikován postup pro vznik programové dokumentace (OM, MPP a Příruček pro žadatele a příjemce), a to z hlediska dlouhých lhůt připomínkového řízení. Dlouhé lhůty vyplývají především z nedostatečného zajištění koordinace jednotlivých dokumentů v čase a dále například díky chybnému odstraňování stanovených připomínek (tj. jedná se spíše o nárazovou činnost, dochází k připomínkování dokumentace vícera ZS najednou). Nízká efektivita metodické podpory při tvorbě dokumentace také spočívá v slabých stránkách využívaného nástroje připomínkování (viz evaluační otázka č. 7). Délka připomínkového řízení, která někdy dosahuje i 4 kalendářní měsíce, má vliv na přípravu výzvy, jakož i celkové plánování výzev.
- **Monitoring programu** V procesu monitoringu bylo shledáno jako nedostačující nastavení mechanismů pro provádění pravidelného krátkodobého monitorování na úrovni oblastí intervencí. Nedostatky lze identifikovat v slabé koordinaci ZS ze strany ŘO v monitorování a vyhodnocování

dat na úrovni jednotlivých oblastí intervence, jakož i v nejasném vymezení rolí mezi ŘO a ZS v dané oblasti. Zřejmé taktéž není vymezení kompetencí v monitorování oblastí intervencí mezi ZS, které se na implementaci dané oblasti intervence podílejí. Nekoordinované a nedostatečné zajištění monitorování a vyhodnocování dat na úrovni jednotlivých oblastí intervence představuje riziko pro úspěšnou realizaci daných oblastí intervencí, jakož i celého programu.

- **Evaluace programu** V procesu evaluace bylo identifikováno nejasné vymezení kompetencí mezi ŘO a ZS. Přestože dle OM IOP je ŘO garantem za provádění evaluací programu, disponují ZS (mimo ZS CRR) prostředky TP k provádění vlastních evaluací bez větší koordinace ze strany ŘO. Provádění evaluací jednotlivými subjekty, jakož i využití jejich závěrů v praxi není ze strany ŘO koordinováno a dochází tak k neefektivnímu přístupu k vyhodnocování programu, jakož i k neefektivnímu využívání financí z TP.
- Dále je nutné upozornit na **nedostačující provázanost řízení absorpční kapacity s evaluací programu a s monitorováním programu**. Analýza absorpční kapacity je na úrovni jednotlivých oblastí intervencí prováděna pouze jedenkrát ročně k pevně stanovenému termínu. Absentuje tak provádění analýz při kritických ukazatelích vyplývajících z aktuálního monitorování programu. Není taktéž stanovena jasná garance a koordinace pro provádění ad hoc analýz absorpční kapacity formou evaluací mezi ŘO a ZS.
- **Komunikace a publicita** V oblasti komunikace a publicita nebyly učiněny žádné nálezy, které by měly nepříznivý vliv na efektivitu implementace programu.
- **Administrativní postupy** V procesu administrativní postupy zahrnující činnosti spojené s výběrem a schvalováním projektů jsou jako neefektivní z procesního hlediska identifikovány postupy v oblastech intervence, do jejichž implementace jsou zapojeny 2 ZS. Zapojení 2 ZS klade vysoké nároky na důsledný a systematický posun informací, jakož i na úzkou kooperaci daných subjektů. Střídavé zapojení ZS v jednotlivých fázích administrace a kontroly projektů je spojeno s opakovaným přesunem složek projektů s vysokou četností, což představuje zkracování lhůt pro výkon aktivit spojených s administrací a kontrolou projektu. Identifikováno je také neefektivní kmitání procesu, tj. do realizace jedné činnosti je zapojeno vícero subjektů (činnost je tak dělena ještě na operace, vykonávané střídavě jednotlivými ZS). Střídavé zapojení do administrace a kontroly projektu má i nepříznivý vliv i na zajištění kontinuity informací o projektu. Podrobná analýza administrativních postupů jednotlivých oblastí intervencí z hlediska efektivity a náročnosti vzhledem k zaměření daných oblastí intervence je provedena v rámci evaluační otázky č. 12.
- **Kontroly** Jak ŘO tak jednotlivé ZS mají nastaven systém kontrol, který je v souladu s legislativou ČR upravující finanční kontrolu ve veřejné správě a státní kontrolu, jakož i Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 a Nařízení Komise (ES) č. 1828/2006. Koordinace ZS ze strany ŘO je na jedné straně zajištěna stanovením základních jednotných pravidel pro nastavení systému kontrol a jejich provádění, jakož i existencí plánů kontrol, které jednotlivé ZS předkládají ŘO. Vzhledem k fázi implementace programu nelze dostatečně zhodnotit efektivitu celého kontrolního systému v praxi, zejména provádění veřejnoprávní kontroly na místě. Jako potenciální riziko z hlediska efektivity a náročnosti na koordinaci lze označit realizaci provádění kontrol interim, do nichž je zapojeno vícero subjektů (vícero ZS v rámci jedné oblasti intervence, útvary kontroly jednotlivých resortů v případě některých ZS). Předpokladem pro úspěšnou realizaci kontrol je v daném případě jasné stanovení kompetencí v oblasti provádění kontrol, jakož i koordinace kontrolních akcí mezi jednotlivými subjekty, jakož i fungující systém pro předávání informací o učiněných nálezech z kontrol.
- **Finanční řízení ŘO a ZS** mají jasně nastavená pravidla pro oblast finančního řízení s jasným vymezením garancí, zároveň je v praxi uplatňována koordinace ze strany ŘO jakož i součinnost mezi ŘO a ZS. Je tak splněn jeden ze základních předpokladů pro úspěšnou realizaci oblasti implementace, která se vyznačuje vysokou náročností na řízení vzhledem k počtu subjektů zapojených do tohoto procesu (resp. megaprocesu), uplatněním vícera způsobů financování, jakož

i odlišnosti postupů pro různé typy příjemců. Vzhledem k fázi implementace programu nelze dostatečně zhodnotit efektivitu a funkčnost celého systému finančního řízení. Určité riziko dle hodnotitele pro efektivitu a fungování systému představují ekonomické útvary jednotlivých resortů, plnící funkci finančních útvarů pro oblasti intervence IOP. Riziko vyplývá z rozdílnosti postavení ZS a daných útvarů v rámci resortu, jakož i rozdílnost pracovních postupů z hlediska způsobu (zvyklostech) vykonávání práce (zejména nedostačující manuály pracovních postupů, dodržování hierarchie v komunikaci, rozdílnost lhůt pro plnění úkolů). Tyto skutečnosti mohou mít vliv na funkčnost a efektivitu součinnosti finančních útvarů a ZS.

- **Nesrovnalosti** Vzhledem k nedostatečnému ověření daných postupů v praxi nelze provést bližší hodnocení. V této fázi lze pouze konstatovat pozitivní skutečnost, že ŘO i ZS mají stanovené postupy pro hlášení a řešení nesrovnalostí s jasně stanovenou garancí.

***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Na základě výše uvedených skutečností hodnotitel označil implementační systém v dané fázi implementace celkově jako funkční. Na úrovni některých procesů byly ale identifikovány skutečnosti, které představují riziko pro funkčnost systému či které mají negativní vliv na efektivitu provádění daného procesu a tím i na efektivitu implementace programu. Jedná se o procesy strategické řízení programu, monitoring programu, evaluace, absorpční kapacita a administrativní postupy.

**Otázka č. 4 (úroveň hodnocení – program): Je nastavení implementační struktury IOP ve vztahu k jeho zaměření optimální?**

**Úvod:**

Složitá implementační struktura IOP s vysokým počtem zprostředkujících subjektů vyplývá z širokého zaměření programu a rozsahu prioritních os, jakož i z národního legislativního rámce. Primárním důvodem delegování pravomocí na ZS (kromě CRR) do implementace programu není zvýšení procesní efektivity, zajištění odbornosti při výběru projektů či zajištění dostatečných administrativních kapacit, ale respektování legislativy s ohledem na zaměření programu.

Usnesením vlády č. 175/2006 bylo výkonem funkce **Řídícího orgánu IOP** určeno Ministerstvo pro místní rozvoj. Rozhodnutím ministra pro místní rozvoj č. 184/2007 byl pověřen výkonem funkce Řídícího orgánu pro Integrovaný operační program Odbor řídicího orgánu IOP a operačního programu TA, který se Rozhodnutím ministra pro místní rozvoj č.103/2008 z 30. června 2008 stal součástí Odboru řízení operačních programů. Součástí řídicího orgánu je Oddělení administrace programů EU v Odboru rozpočtu MMR.

Delegování části činností na **zprostředkující subjekty** je zajištěno bilaterálními dohodami uzavřenými s příslušnými ministerstvy, v případě CRR je delegace činností provedena rozhodnutím ministra pro místní rozvoj. ŘO IOP delegoval část činností na **5 zprostředkujících subjektů**. Jejich přehled je učiněn v následující tabulce.

**Tabulka 5: Zprostředkující subjekty IOP**

Zprostředkující subjekt	Útvar plnící funkci ZS	Oblast intervence											
		1.1	2.1	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2
<b>CRR</b>	-		x	x		x	x	x		x	x	X <sup>1</sup>	X <sup>1</sup>
<b>MK</b>	Sekce B MK									x			
<b>MPSV</b>	Odbor sociálních služeb MPSV			x									
	Odbor pro implementaci programů ESF MPSV					X							
<b>MV</b>	Odbor strukturálních fondů MV	x	x				x						
<b>MZd</b>	Odbor evropských fondů MZD				x								

<sup>1</sup>Je-li příjemcem v prioritních osách 6a/6b Technická pomoc CRR ČR, ŘO nedeleguje žádné činnosti na ZS.

Na implementaci IOP (resp. oblastí intervencí 4.1, 5.2, 5.3 ) dále spolupracují věcně příslušné odbory MMR:

- **Odbor cestovního ruchu:** podílí se na přípravě a aktualizaci dokumentace programu, zúčastňuje se jednání výběrové komise pro oblasti intervence 4.1.
- **Odbor podpory bydlení:** podílí se na přípravě a aktualizaci dokumentace programu a na realizaci oblasti intervence 5.2.
- **Odbor územního plánování:** podílí se na přípravě a aktualizaci dokumentace programu a realizaci oblasti intervence 5.3.
- **Samostatné oddělení regionálních pracovišť:** podílí se na přípravě a aktualizaci dokumentace programu, zajišťuje příjem žádostí o schválení IPRM a účastní se hodnocení IPRM v oblasti intervence 5.2.



Vzhledem k počtu zapojených subjektů do vnitřní implementační struktury IOP lze tuto označit jako složitou. Její složitost se zároveň prohlubuje na úrovni implementace jednotlivých oblastí intervencí, kdy do přípravy výzvy, výběru, schválení, kontrole a finančního vypořádání projektu je rámci jedné oblasti intervence zapojeno vícero subjektů. Kromě ŘO a ZS se jedná o věcně příslušné obory MMR (Odbor cestovního ruchu – oblast intervence 4.1, Odbor podpory bydlení, Samostatné oddělení regionálních pracovišť – obl. intervence 5.2, Odbor územního plánování - obl. intervence 5.3), které plní roli odborného garanta<sup>1</sup> při přípravě a aktualizaci dokumentace programu, při poskytování metodické podpory žadatelům a účastní se také administrace či výběru projektů. V případě oblasti intervence 5.2, jejíž realizace je ovlivněna povinností vypracovat Integrovaný plán rozvoje měst (IPRM), jsou do procesu výběru zapojena města. Přehled zapojení jednotlivých subjektů do oblastí intervencí znázorňuje následující tabulka.

**Tabulka 6: Subjekty zapojené do realizací oblastí intervencí IOP**

Subjekt	ŘO	ZS CRR	ZS MK	ZS MPSV	ZS MV	ZS MZd	Odborný garant MMR	Město
Oblast intervence								
1.1					x			
2.1		x			x			
3.1		x		x				
3.2						x		
3.3		x		x				
3.4					x			
4.1	x	x					x	
5.1			x					
5.2	x	x					x	x
5.3	x	x					x	
6.1	x	x						
6.2	x	x						

S ohledem na hledisko počtu zapojených subjektů do výběru, schválení, kontroly a finančního vypořádání projektu jedné oblasti intervence lze v rámci implementační struktury identifikovat 4 modely<sup>2</sup>:

1. Jeden ZS
2. Dva ZS
3. ŘO + ZS + odborný garant MMR
4. ŘO + ZS + odborný garant MMR + město

Hodnotitel provedl analýzu, ve které zkoumal vhodnost daných modelů pro realizaci oblastí intervencí v prioritních osách 1 -5, a to z hlediska:

- Zajištění věcné odbornosti ve vztahu k zaměření oblasti intervence
- Zajištění administrativních kapacit ve vztahu k funkční a úspěšné realizaci dané oblasti intervence

<sup>1</sup> Plnění funkce garanta se netýká Samostatného oddělení regionálních pracovišť (dále jen „RP MMR“); tento útvar není odborným garantem, ale podílí se na implementaci oblasti intervence 5.2.

<sup>2</sup> V případě oblastí intervence 6.1. a 6.2. zaměřených na realizaci TP je identifikován pátý model ŘO + ZS. Vzhledem k tomu, že dané oblasti intervence nejsou předmětem evaluace, nebyl tento model hodnocen.

- Zajištění efektivity (zejména procesní) realizace oblasti intervence s ohledem na (předpokládaný) počet administrovaných a realizovaných projektů, objem rozdělovaných finančních prostředků, resp. finanční objem projektů v dané oblasti intervence.

Učiněná hlavní zjištění vycházejí z analýzy programové dokumentace, vč. OM IOP a MMP jednotlivých ZS provedené formou desk-research, jakož i z řízených pohovorů vedených s pracovníky jednotlivých ZS.

### **Hlavní zjištění:**

- Z hlediska zajištění účinného **řízení většího počtu ZS** ze strany ŘO se jako zásadně limitující fakt jeví nedostatečné nástroje pro vymahatelnost povinností delegovaných na ZS, jakož i nízká míra kompetencí v oblasti lidských zdrojů jak z hlediska kapacit, tak z hlediska vzdělávání. ŘO tak nemůže pružně reagovat na problémy spojené s činností ZS a zajistit rychle jejich nápravu. Přestože jedním z očekávání zapojení většího počtu resortů do implementace IOP v roli ZS bylo zajištění věcně odborné stránky při administraci a kontrole projektů, nebylo toto v praxi na začátku implementace programu vždy naplněno. Věcně odborné hledisko některých ZS nebylo zajištěno ani v rámci útvaru plnění úlohu ZS, ani formou určení kooperujícího subjektu v rámci resortu (ZS MV). Tento fakt se negativně projevil při poskytování metodické podpory žadatelům, jakož i při tvorbě a výkladu programové dokumentace ze strany ZS. Jako slabá stránka ovlivňující efektivitu implementace je hodnotitelem spatřována dále skutečnost, že do implementace IOP byly zapojeny resorty, které nemají zkušenost s implementací SF z předchozího programového období. Zajistit si dostačující počet pracovníků s danou zkušeností se podařilo jen některým „novým“ (ZS MZd). U některých ZS (ZS MV a ZS MK) tak chybí dostatečné zkušenosti, které by napomohly se zefektivněním pracovních postupů a způsobem vykonávání činností vyplývajících z povinností ZS. Metodická podpora těmto subjektům ze strany ŘO, která by kompenzovala daný nedostatek, je z pohledu ZS považována za ne zcela dostačující. Kumulace výše uvedených problémů může vést k ohrožení funkčnosti ZS a tím i celého implementačního systému dané oblasti intervence. Tento fakt se v praxi ukázal v případě ZS MV v oblastech intervence 2.1 a 3.4 (viz níže).
- **Model zapojení 1 ZS do implementace jedné oblasti intervence** se jeví z procesního hlediska jako neefektivnější. Pro úspěšnou realizaci implementace je ale zároveň předpokladem dostatečné zajištění lidských zdrojů, a to jak z hlediska kapacit, tak z hlediska odbornosti (věcné i vzhledem k SF). Tyto předpoklady se podařilo uspokojivě naplnit pouze u oblasti intervence 3.2 (ZS MZd).
- **Model zapojení 2 ZS do implementace jedné oblasti intervence** představuje na jedné straně způsob zajištění jak odbornosti, tak dostatečných administrativních kapacit. Na straně druhé jsou ze strany hodnotitele identifikovány následující slabé stránky, projevující se zejména ve snížené procesní efektivnosti daného modelu:
  - Vysoké nároky na shodu postupů specifikovaných v MPP jednotlivých ZS, přičemž sladění postupů jednotlivých subjektů je náročné na koordinaci a eliminaci individuálních přístupů;
  - Nedostatečná koordinace přesunů informací týkající se projektů (stavy projektů, negativní hodnocení, metodický výklad, atd.) a koordinace posunu složek projektů;
  - Tzv. kmitání činností v rámci procesu;
  - Zvýšené riziko nedodržení lhůt jednotlivých činností, především z důvodu nezapočítání lhůty pro přesun složky do jednotlivých postupů;
  - Vysoké nároky na pracovníky ZS na znalosti postupů druhého ZS, na znalosti podmínek výzev a na znalost odborné stránky projektů v průběhu realizace projektů (poslední dvě jmenované skutečnosti se týkají CRR).
- Model implementace **ŘO – ZS – odborný garant** pro oblast intervence, kdy je poskytovatelem dotace MMR ČR, odbory MMR mimo strukturu ŘO jsou odborným gestorem oblasti intervence a

CRR plní funkci ZS, je ze systémového hlediska jako nejméně efektivní, nicméně v dané situaci adekvátní s ohledem na administrativní kapacity ZS a jejich zkušenosti v oblasti administrace projektů. CRR jako příspěvková organizace MMR je tak ŘO podřízena i organizačně a z hlediska procesně-organizačního je systém nastaven optimálně. V praxi sice dochází k dílčím nedostatkům, nemají však zásadní či systémový charakter. Zvolené modely komunikace mezi subjekty podílejícími se na implementaci zkoumaných oblastí intervence jsou přizpůsobovány aktuálním potřebám. CRR je hodnoceno jako zkušený partner, výhodou je i jeho blízkost žadatelům/příjemcům v jednotlivých regionech ČR prostřednictvím P-CRR.

- **Oblast intervence 1.1 Rozvoj informační společnosti ve veřejné správě:** S ohledem na zaměření oblasti intervence je zapojení MV ČR jako ZS logické. Celkovou koordinaci implementace dané oblasti intervence komplikuje skutečnost, že se jedná o koncepčně velmi náročnou oblast, která vyžaduje řízení napříč několika resorty, což činí přípravu jednotlivých projektů výrazně složitější, než je tomu v jiných oblastech intervence. Přestože jsou projekty připravovány v návaznosti na Usnesení vlády č. 536/2008, byly v minulosti často připravovány na poslední chvíli bez patřičné spolupráce se ZS, což vedlo k následnému generování velkého množství dotazů, komplikací apod., které výrazně ovlivňovaly vytiženost pracovníků ZS. Ze stejného důvodu byla zpočátku zahájení administrace rovněž velmi komplikovaná podpora žadatelům po odborné stránce, neboť otázky týkající se koncepčního, věcného a technického zaměření nedokázali projektový manažeři bez podpory ze strany odborných pracovníků MV zodpovědět. Pro tento účel byl proto později uvnitř MV přímo určen zodpovědný pracovník v rámci Útvaru hlavního architekta (ÚHA), který poskytuje stanoviska ÚHA k projektům. Jako nově vzniklý ZS nedisponoval navíc ZS MV pracovníky se zkušenostmi z oblasti SF z předchozího programového období.
- **Oblasti intervence 2.1 Zavádění ICT v územní veřejné správě a 3.4 Služby v oblasti bezpečnosti, prevence a řešení rizik:** Stejně jako v oblasti intervence 1.1 i zde bylo s ohledem na zaměření oblasti intervence jako ZS stanoveno MV ČR. Zejména z důvodu nedostatečných administrativních kapacit a zajištění zrychlení a pružnosti administrace projektů bylo do procesu implementace oblasti intervence 2.1. a 3.4 dodatečně zapojeno CRR. Zapojení regionálních poboček CRR (P-CRR) zvýšilo navíc v některých případech komfort žadatelů a příjemců v regionech při podávání žádostí a napomohlo ZS MV k snazšímu zvládnutí nastartování vlastní implementace. Na druhou stranu je potřeba brát v potaz skutečnost, že většina projektů v těchto oblastech bude vyžadovat pomoc po stránce koncepční a odborné, což CRR není schopno zajistit bez pomoci MV. Díky tomu je nutno provedené opatření vnímat na jedné straně jako vhodné z hlediska zrychlení nastartování celé administrace daných oblastí intervencí, na straně druhé jako problematické z hlediska odborné znalosti problematiky. Zapojení druhého ZS do implementace s sebou také nese výše zmíněná rizika pro efektivnost realizace činností spojených s implementací oblasti intervence. I přes tyto slabé stránky lze nastavený systém vnímat jako vhodné řešení využívající zkušeností CRR s administrací projektů ze SF, které přispívá k urychlení implementace daných oblastí intervence.
- **Oblast intervence 3.1 Služby v oblasti sociální integrace** Na základě učiněných zjištění lze konstatovat, že zapojením MPSV jako ZS do implementace oblasti intervence 3.1 je zajištěna věcná odbornost. Výhodou pro implementaci dané oblasti intervence jsou také zkušenosti pracovníků se SF z předchozího programového období a zkušeností pracovníků s OP LZZ. Pracovníci MPSV mají zkušenosti s neinvestičními projekty financovanými ze SF, ale zkušenost s projekty investičního typu je nižší. Vzhledem k předpokládanému počtu projektů (cca 150) a zajištění dostatečných kapacit je nutné nastavený implementační systém považovat za optimální.
- **Oblast intervence 3.2 Služby v oblasti veřejného zdraví:** Zvolený model implementace se jeví jako efektivní a plně funkční systém implementace, který efektivním způsobem propojuje znalost problematiky SF (pracovníci se zkušenostmi ze SF) a odbornou znalost problematiky zdravotnictví. Zapojení odborné veřejnosti při nastavení specifik jednotlivých výzev a přítomnost odborného konzultanta na problematiku zdravotnictví poukazuje na efektivní řešení věcné odbornosti v dané oblasti intervence. Vzhledem k nárazovosti vyhlášení časově uzavřených výzev lze konstatovat,

že dochází k nárazovému přetížení pracovníků ZS. S nárůstem počtu projektů v realizaci je identifikován nedostatek pracovníků v odd. kontrol a monitoringu. Daná implementační struktura je optimální i ve vztahu k typu a počtu projektů. Stanovené procesy nejsou považovány za nadměrně složité a nedochází k neefektivnímu kmitání činností či neefektivnímu způsobu předávání informací o projektech (či složek projektů) mezi jednotlivými odděleními. Nastavené administrativní postupy v rámci oblasti intervence 3.2 jsou hodnoceny jako adekvátní ve vztahu k charakteru podpory a typu příjemců.

- **Oblast intervence 3.3 Služby v oblasti zaměstnanosti:** Obdobně jako u oblasti intervence 3.1 lze konstatovat, že zapojením MPSV jako ZS do implementace oblasti intervence 3.3 je zajištěna věcná odbornost. Tato výhoda je efektivně uplatňována ve fázi konzultace a přípravy projektových záměrů. Vzhledem k nízkému počtu očekávaných projektů (cca 30) je ze strany hodnotitele sledováno zapojení druhého ZS, CRR (resp. P- CRR), do administrace projektů ve fázi kontroly formálních náležitostí a posouzení přijatelnosti projektu spíše jako nevyhovující a méně efektivní. Daný postup představuje nadměrné zatížení jak pro pracovníky P-CRR (nutnost znalost podmínek výzvy, přestože počet projektů/P-CRR může být minimální), tak pracovníky ZS MPSV (poskytování metodické pomoci z hlediska věcné odbornosti P-CRR) v relativně krátkém časovém úseku (5+2 pracovní dny). Na druhé straně je ale nutné zmínit, že zapojení pracovníků CRR do procesu kontroly výběrových řízení, kontroly ŽoP a monitorovacích zpráv lze považovat za přínosné vzhledem k jejich zkušenostem s investičními projekty v oblasti SF.
- **Oblast intervence 4.1 Národní podpora cestovního ruchu:** S ohledem na zaměření oblasti intervence 4.1 je kromě zapojení ŘO a ZS CRR využito také institutu odborného garanta, kterým je odbor cestovního ruchu MMR. Jeho úkolem je především správné nastavení zacílení podpory poskytované z IOP. Na základě učiněných zjištění v rámci oblasti intervence 4.1 lze konstatovat, že zapojením CRR do administrace, monitorování a kontrol projektů je zajištěna kvalitní implementace IOP, neboť CRR je subjektem s dlouhodobou zkušeností v oblasti čerpání finančních prostředků ze SF. CRR jako příspěvková organizace MMR navíc dokáže na rozdíl od rezortních ZS pružněji reagovat na požadavky ŘO k zabezpečení úspěšné implementace programu. V praxi sice při implementaci oblasti intervence dochází z hlediska zajištění procesní efektivity k dílčím nedostatkům (omezený výkon činností CRR, komunikace s ŘO přes HQ CRR, zvyšující se nároky na odbornost P-CRR), nemají však zásadní či systémový charakter (blíže viz evaluační otázka č. 12).
- **Oblast intervence 5.1 Národní podpora potenciálu využití kulturního dědictví:** Na základě učiněných zjištění lze konstatovat, že zapojením MK ČR jako ZS do implementace oblasti intervence 5.1 je částečně zajištěna věcná odbornost s ohledem na zaměření oblasti intervence. Útvar plnící funkci ZS MK disponuje nízkým počtem zaměstnanců s danou odborností (2 pracovníci), jako fungující lze ale hodnotit komunikace mezi ZS MK a věcně příslušnými útvary uvnitř resortu a využívání této spolupráce při konzultaci projektových záměrů/realizovaných projektů. Při hodnocení kvality projektů je odbornost zajištěna externě (zapojení hodnotitele s odborností v dané oblasti). ZS MK nemá zkušenosti s implementací OP z předchozího programového období, ani nedisponuje dostatečným počtem pracovníků s takovou zkušeností. Daná nevýhoda je částečně kompenzována metodickou podporou ze strany ŘO. S ohledem na počet předpokládaných realizovaných projektů (cca 20) a jejich finanční rozpočet (průměr cca 400 mil.) lze dále konstatovat nedostatečné personální zajištění z hlediska kapacit, zejména v oblasti kontrol a finančního řízení. Efektivním řešením výše zmíněných problémů je ale spíše další využití metodické podpory ze strany ŘO, nastavení efektivního systému vzdělávání pracovníků, jakož i využití externích expertů (v případě, že nebude možné navýšit obecně počet pracovníků ZS) než případné zapojení dalšího ZS do implementace dané oblasti intervence. Daná implementační struktura je optimální ve vztahu zajištění efektivnosti vykonávaných činností. Stanovené procesy v rámci ZS nejsou považovány za komplikované, nedochází k neefektivnímu kmitání činností, rychlý způsob přenosu informací mezi jednotlivými odděleními je efektivní, zajištěna je i kontinuita jednotlivých informací o projektu.

- **Oblast intervence 5.2 Zlepšení prostředí v problémových sídlištích:** Zvolený model implementace při využití nového způsobu čerpání finančních prostředků EU (tj. prostřednictvím IPRM) představuje jak zajištění odbornosti, tak dostatečné a kvalitní administrativní kapacity. Model implementace pro oblast intervence 5.2 je specifický v tom, že rámec podpory tvoří strategický dokument města schvalovaný jako první, na něj teprve navazují jednotlivé dílčí projekty různých subjektů s faktickým čerpáním finančních prostředků, a dále také tím, že do něj vstupuje více subjektů. Z hlediska praktické implementace oblasti intervence 5.2 je klíčová koordinace jednotlivých aktérů podílejících se na implementaci, tj. role ŘO v této oblasti musí být silná. Existence odborného garanta MMR (OPB MMR) je klíčová pro správné nasměrování podpory urbánního rozvoje. Zapojení RP MMR je vhodné z hlediska jejich dostupnosti v jednotlivých regionech, avšak může působit jako další komplikace systému se zapojením tolika subjektů. Na výběru dílčích projektů participuje město, jako nositel IPRM. I přes veškerou snahu MMR při poskytování metodické podpory městům přetrvávající nedostatky v zajištění poskytování odborné podpory ze strany měst. Zapojení CRR je hodnoceno jako efektivní především jak s ohledem na jejich dostupnost v regionech, tak na zkušenosti CRR přispívající ke zdárné implementaci oblasti intervence. V praxi sice v rámci implementace oblasti intervence dochází z hlediska zajištění procesní efektivity k dílčím nedostatkům (omezený výkon činností CRR, komunikace s ŘO přes HQ CRR, zvyšující se nároky na odbornost P-CRR), nemají však zásadní či systémový charakter (blíže viz evaluační otázka č. 12).
- **Oblast intervence 5.3 Modernizace a rozvoj systémů tvorby územních politik** Daná oblast intervence je specifická velkým množstvím finančním objemem relativně malých projektů. CRR řeší procesně příjem a administraci žádostí, kontrolu a monitorování projektů, přičemž Odbor územního plánování MMR jako odborný garant zajišťuje metodický výklad oblasti intervence, a úzce spolupracuje na přípravě a realizaci seminářů pro žadatele. Nastavený systém lze vnímat jako adekvátní s ohledem na charakter intervence. Jeho dílčí nedostatky v oblasti procesní efektivity (omezený výkon činností CRR, komunikace s ŘO přes HQ CRR, zvyšující se nároky na odbornost P-CRR), nemají však zásadní či systémový charakter (blíže viz evaluační otázka č. 12).

***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Na základě učiněných zjištění lze konstatovat, že implementační struktura IOP jako celek není optimální s ohledem na zajištění účinného řízení ze strany ŘO, a to zejména kvůli nedostatečným nástrojům ŘO pro vymahatelnost povinností delegovaných na ZS a nízké míře kompetentnosti v oblasti lidských zdrojů ZS. Také další předpoklady pro efektivní zapojení vícero subjektů do implementace programu (zajištění odbornosti, dostatečných administrativních kapacit a procesní efektivity) jsou naplněny pouze částečně (uspokojivý stav v oblastech intervence 3.1, 3.2, 4.1, 5.2, 5.3).

### III. Řízení, metodická podpora a komunikace v rámci IS

#### **Otázka č. 5 (úroveň hodnocení – program): Disponuje řídicí orgán vůči zprostředkujícím subjektům dostatečnými nástroji pro zabezpečení dodržování jejich povinností?**

##### Úvod:

Řídicí orgán může své rozhodovací pravomoci delegovat na ZS, nelze však delegovat celkovou odpovědnost za řízení programu. Delegování činností na ZS je zajištěno bilaterálními dohodami uzavřenými s příslušnými ministerstvy, resp. usnesením vlády z 14. května 2008 č. 537/2008. V případě CRR je delegace činností provedena rozhodnutím ministra pro místní rozvoj č. 55/2008 ze dne 15. dubna 2008 o pověření Centra pro regionální rozvoj ČR plněním úkolů spojených s výkonem funkce Zprostředkujícího subjektu při implementaci Integrovaného operačního programu. Dodatkem č. 1 k bilaterální dohodě mezi MMR a MPSV a rozhodnutím ministra pro místní rozvoj č. 4/2009 bylo od ledna 2009 rozhodnuto, že na implementaci oblastí intervence 3.1 a 3.3 IOP se budou podílet jako zprostředkující subjekt Ministerstvo práce a sociálních věcí a Centrum pro regionální rozvoj ČR. Na základě Rozhodnutí ministra pro místní rozvoj č. 160/2009 byla na CRR delegována administrace projektů IOP v gesci Ministerstva vnitra v oblastech intervence 2.1 - Zavádění ICT v územní veřejné správě, 3.4 – Služby v oblasti bezpečnosti, prevence a řešení rizik

ŘO sleduje a kontroluje dodržování povinností ZS zejména prostřednictvím

- systému kontrol delegovaných činností,
- pravidelným monitorováním činností ZS.

ŘO provádí u ZS **kontroly delegovaných činností**, při kterých se zaměřuje na ověření plnění úkolů podle Usnesením vlády č. 537/2008, Dohod o delegování činností a Rozhodnutí ministra pro místní rozvoj č. 55/2008. Kontroly ŘO se zaměřují na průběh činností při vyhlašování výzvy, příjmu, hodnocení a výběru projektů, monitoring, autorizaci plateb, kontroly zadávacích řízení, kontroly projektů včetně vymezení vzorku operací pro účely kontrol. Upřednostňovány jsou přitom oblasti implementace, které jsou z hlediska analýzy rizik vyhodnoceny jako problémové. **Kontroly jsou realizovány za základě ročního plánu kontrol a měsíčních plánů kontrol.** Další kontrolní činnost ŘO vyplývá z aktuálních podnětů, stížností a podezření na nesrovnalosti.

Činnost ZS je dále sledována prostřednictvím **Měsíční zprávy o činnosti ZS v IOP.** Zprávu předkládají v pravidelných měsíčních intervalech ZS v elektronické podobě ŘO (garantovi daného ZS). Zprávy obsahují informace o plánovaných a realizovaných výzvách, plánovaných změnách v dokumentaci ZS, zabezpečení lidských zdrojů v rámci ZS, realizaci KoP, realizovaných informačních a jiných akcí z TP IOP, kontrolní činnosti IOP, hlášení podezření na nesrovnalosti, přehled aktuálních problémů řešených v rámci implementace a informace o projektech IOP.

Následující zjištění byla učiněna na základě analýzy dokumentace (zejména dohod/rozhodnutí o delegování činnosti, měsíčních zpráv o činnosti ZS v IP, Plánu kontrol pro řídicí orgán IOP na rok 2009) a řízených pohovorů s pracovníky ŘO IOP (oddělení kontrola a auditu, oddělení řízení a oddělení monitorování – celkem 3 pohovory).

##### Hlavní zjištění:

- ŘO disponuje funkčním systémem pro kontrolu delegovaných činností na ZS. Kontrolu delegovaných činností vykonává primárně odd. kontrol. Jako důležitá se jeví úzká spolupráce tohoto oddělení s garanty jednotlivých ZS (činní v rámci Oddělení řízení), kteří monitorují a vyhodnocují činnost ZS zejména prostřednictvím údajů v IS Monit+7 a předávají podněty pro kontrolu ZS oddělení kontrol a auditu.

- **Měsíční zprávy o činnosti ZS v IOP** v současné podobě nelze považovat za efektivní nástroj sledování činnosti ZS, a to zejména vzhledem k její nevyhovující obsahové struktuře a různé míry podrobnosti získávaných informací od jednotlivých ZS. Problematická se jeví malá provázanost zprávy s informacemi o realizaci jednotlivých oblastí intervencí v gesci jednotlivých ZS (tj. věcný a finanční monitoring dané oblastí intervence). Taktéž systém podávání zpráv ze strany ZS a vyhodnocování zpráv ŘO nelze na základě učiněných zjištění považovat za stabilizovaný. Měsíční zprávy o činnosti ZS v IOP tak lze označit pouze za formální nástroj kontroly činnosti ZS, který není v praxi efektivně využíván. *Dle informací pracovníků ŘO v současné době probíhá diskuze o nové struktuře Měsíční zprávy o činnosti ZS v IOP jakož i o jejím provázání s informacemi z měsíčních analýz věcného a finančního plnění programu.*
- Jako zásadní problém se v případě zajištění dodržování povinností ze strany ŘO jeví **absence nástrojů pro vymahatelnost plnění povinností a nápravných opatření ze strany ZS**. Využití institutu veřejnoprávní kontroly na místě poskytuje na jednu stranu nástroj k vymáhání přijetí nápravných opatření. Na druhé straně není tento institut vzhledem k již výše zmíněné časové náročnosti celého procesu kontroly (vč. odvolacího řízení) efektivní pro rychlé přijetí těchto opatření. Jako další problém se v případě veřejnoprávní kontroly jeví taktéž omezená možnost ŘO odvolat se na porušení konkrétních postupů ze strany ZS v případě, že daný ZS nemá podrobně zpracované a schválené pracovní postupy.
- Taktéž možnost řešení nedodržování povinností vyplývajících z **dohod o delegování činnosti na úrovni ministrů či na úrovni Vlády ČR** nepředstavuje vzhledem ke svému charakteru efektivní nástroj k zabezpečení dodržování povinností ZS ze strany ŘO.

**Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- Na základě učiněných zjištění hodnotitel konstatuje, že nástroje ŘO pro zabezpečení povinností ze strany ZS nejsou dostatečné. Chybí nástroj, který by byl jak pružný, tak dostatečný pro vymáhání nápravných opatření.

**Otázka č. 6 (úroveň hodnocení – program): Funguje komunikace a předávání informací mezi řídicím orgánem a zprostředkujícími subjekty dostatečně kvalitně a efektivně?**

**Úvod:**

**Efektivní komunikace mezi ŘO a ZS** je jedním ze základních předpokladů úspěšné implementace programu. Komunikační strategie ŘO vůči ZS je formulována v **Komunikačním plánu IOP 2007 – 2013 (KoP IOP)**, jakož i v rámci OM IOP.

Výše zmíněné dokumenty definují pro komunikaci mezi ŘO a ZS **následující komunikační nástroje**:

1. Přímá komunikace – jednání a koordinační schůzky
2. On – line komunikace – informační webové portály, vyhrazené komunikační rozhraní
3. Metodiky, manuály a příručky, zprávy, studie

**Přímá komunikace ŘO se ZS** probíhá dle OM IOP prostřednictvím

- Setkání ŘO se subjekty implementace
- Pracovních skupiny zaměřené na jednotlivé tématické oblasti
- Systém garantů
- Osobní setkání ŘO - ZS

Vzhledem k zhodnocení nástrojů uvedených v bodě 3 v rámci evaluačních otázek č. 1 a 2 budou předmětem následující analýzy pouze komunikační nástroje 1. a 2. Problematika komunikace a předávání informací byla posuzována na základě níže uvedených kritérií:

- Adekvátnost využívaných nástrojů komunikace
- Efektivita využívaných nástrojů komunikace

Hlavní zjištění byla učiněna na základě analýzy dokumentace (OP IOP, KoP IOP 2007 – 2013, roční KoP IOP 2008 a 2009) metodou desk – research. Zároveň byly realizovány řízené pohovory s pracovníky ŘO (odd. řízení, odd. metodiky, odd. kontroly a auditu, odd. monitoringu, odd. administrace programů EU – celkem 5 pohovorů) a s pracovníky ZS (ZS MK, ZS MPSV, ZS MZd, CRR a ZS MV).

**Hlavní zjištění:**

- **Strukturu zvolených komunikačních nástrojů** definovaných v rámci komunikační strategie ŘO vůči ZS (**KoP IOP**) lze považovat za optimální, umožňující dostatečnou a flexibilní komunikaci mezi jednotlivými subjekty implementace IOP. Kombinace přímých komunikačních nástrojů s on – line způsobem komunikace zaručuje v případě efektivní aplikace zvolených nástrojů kvalitní a flexibilní komunikaci mezi subjekty implementace. Komunikační strategie ŘO vůči ZS a nástroje, které jsou pro její realizaci uplatňovány, nejsou pravidelně však aktualizovány ani vyhodnocovány **z kvantitativního i kvalitativního hlediska**. ŘO tak nemá zpětnou vazbu o míře efektivity a kvalitě jednotlivých nástrojů využívaných pro komunikaci ŘO a ZS.

**Nástroje přímé komunikace**

- **Setkání ŘO se subjekty implementace** lze považovat za etablovaný nástroj komunikace mezi vedoucími pracovníky ŘO a ZS. Hlavní přínos daného nástroje komunikace je spatřován zejména v koordinaci složitého implementačního systému IOP, možnosti výměny aktuálních informací mezi ŘO a ZS a předávání zkušeností mezi ZS navzájem. Dle poznatků jednotlivých ZS není ale hlavním přínos tohoto setkání (možnost koordinace přístupu k daným oblastem implementace mezi ŘO a ZS, řešení aktuálních problémů) dostatečně využito. Jako slabá stránka tohoto komunikačního



nástroje je hodnocen fakt, že nejsou koordinační jednání dostatečně provázána s jednáními jednotlivých PS, které by identifikovaný problém řešily na bázi výkonnostní.

- **Pracovní skupiny** představují nástroj komunikace k ad hoc tématům či problémům, tj. jsou svolávány ŘO v případě, kdy je nutné projednat se ZS dané téma či problém. **Přínos pracovních skupin** je spatřován v možnosti setkání ŘO se zástupci ZS zodpovědnými za danou oblast implementace a prezentování informací, které jsou společné pro všechny ZS. Kvalita a přínos jednotlivých PS je pracovníky ZS hodnocena v závislosti na typu PS a stavem jednotlivých ZS v rámci realizace daných OI (rozdílnost problémů v závislosti na rozdílném stavu implementace). Za pozitivně hodnocené a plně funkční pracovní skupiny jsou jednotlivými ZS považovány PS Finanční řízení, PS Řízení rizik a PS Komunikace. V případě PS IS a monitorování je postrádána funkce včasné podávání informací o připravovaných změnách v IS Monit7+. Ostatní pracovní skupiny jsou považovány za relativně funkční pracovní skupiny, které ale mají nižší přínos pro koordinaci celého systému IOP. Efektivita daného nástroje komunikace je ovlivněna účastí jednotlivých ZS na jednotlivých PS a dále vymezení kompetentních osob jednotlivých ZS, které se PS pravidelně účastní s poskytnutými informacemi dále efektivně pracují. PS se mnohdy účastní pracovníci, kteří nejsou kompetentní k problematice řešené v rámci PS, čímž následně dochází k snížení efektivity daného nástroje komunikace. Kvalita daného nástroje komunikace je dále determinována i volbou témat, která jsou na daných setkáních řešena a aktuálností problematik ve vztahu k ZS. Přestože jsou jednotlivé ZS zapojeny do příprav programu jednání jednotlivých PS, témata řešená na jednotlivých PS nejsou vždy jednotlivými ZS sledována za zásadní a aktuální ve vztahu k problematice jednotlivých ZS. PS jsou dále využívány jako nástroj k vzdělávání v dané problematice, což je považováno za efektivní nástroj komunikace ŘO – ZS.
- **Za slabou stránku obou výše uvedených komunikačních nástrojů** je nutné označit nezávaznost a **nevymahatelnost úkolů, vč. stanovených lhůt**, a to v případech, kdy není využito institutu dopisu ředitelky ŘO. Institut dopis ředitelky zároveň ne vždy představuje dostatečně pružný nástroj pro řešení úkolů stanovených subjekty vnějšího okruhu implementace IOP (tj. PCO či NOK). Hodnotitel musí konstatovat, že v rámci některých ZS nejsou doposud stanovena jednotná pravidla pro distribuci výstupů z PS či setkání ŘO - ZS, což následně snižuje efektivitu daných nástrojů komunikace a výsledně může působit negativně na zajištění plnění povinností jednotlivých ZS.
- Dalším přímým komunikačním nástrojem mezi ŘO a ZS je emailová a telefonická komunikace v rámci **systému garantů**. Tento nástroj komunikace lze označit za etablovaný a efektivní. Jeho výhodou je rychlost výměny informací a jednotnost poskytovaných informací. Slabou stránku lze opět spatřovat ve skutečnosti, že u některých ZS probíhá dosud nekoordinovaná komunikace s daným garantem.
- Výše zmíněné nástroje přímé komunikace jsou doplněny **osobními setkáními pracovníky ŘO s jednotlivými ZS** k otázkám a problémům, týkajících se daného ZS. Hlavní přínos této formy komunikace je spatřován v možnosti zaměřit jednání na konkrétní problémy týkající se daného ZS, tzn. jedná se o vysoce efektivní způsob cílené komunikace ŘO – ZS, který zohledňuje individuální potřeby jednotlivých ZS.

#### **On- line komunikace**

- Doposud nedošlo k využití všech plánovaných nástrojů on - line komunikace mezi ŘO - ZS. Nástroje On – line komunikace ve formě informačního webového portálu, vyhrazeného komunikačního rozhraní (např. Extranet IOP) mezi jednotlivými subjekty implementace IOP nebyl doposud ustanoven. Využití daného komunikačního rozhraní v rámci složitějšího implementačního systému by efektivním způsobem podpořilo komunikaci mezi ŘO-ZS, zajistilo jednotný přístup k informacím všem subjektům implementace a napomohlo eliminaci identifikovaných procesních neefektivit v rámci šíření informací ŘO - ZS (ztráta informace, existence hluchých míst, nedostatečně nastavené komunikační kanály v rámci ZS IOP, atd.).

***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Způsob komunikace a předávání informací mezi řídicím orgánem a zprostředkujícími subjekty implementačního systému IOP lze považovat za plně funkční etablovaný proces mezi jednotlivými subjekty zapojených do implementace IOP. V rámci provedené analýzy využívaných komunikačních nástrojů hodnotitel identifikoval několik dílčích problémů, které snižují efektivitu šíření a předávání informací v rámci IOP. Jedná se například o riziko nedostatečného nastavení komunikační platformy v rámci jednotlivých ZS, čímž dochází k procesní neefektivitě ztráty informace mající vliv na výkon povinností jednotlivých ZS. Za další problém snižující efektivitu komunikace lze považovat nedostatečnou vymahatelnost úkolů stanovených v rámci setkání ŘO – ZS a jednotlivých PS a absenci vyhodnocování efektivitu komunikačních nástrojů ze strany ŘO. I přes identifikaci parciálních rizik procesu předávání informací, lze hodnotit komunikaci v rámci ŘO – ZS za dostačující.

**Otázka č. 7 (úroveň hodnocení – program): Je řízení a metodická podpora, kterou zajišťuje řídicí orgán vůči zprostředkujícím subjektům dostačující?**

Úvod:

Poskytování **metodické podpory ZS ze strany ŘO** je jedním ze základních předpokladů pro zajištění jednotnosti postupů v rámci implementace programu. S ohledem na fakt, že zkušenost s implementací OP v rámci jednotlivých ZS je rozdílná (u některých ZS absentuje), je poskytování metodické podpory důležitým nástrojem řízení programu.

**ŘO poskytuje ZS metodickou podporu:**

- a) Při tvorbě programové dokumentace IOP
- b) Při výkladu programové dokumentace IOP

Při tvorbě dokumentů je metodická podpora poskytována **formou připomínkového řízení mezi ŘO a ZS**, které probíhá v prvním kole písemnou (elektronickou) formou a v kole druhém formou jednání mezi zástupci ŘO a ZS, a to zejména ohledně sporných či problematických postupů. V případě, že není na těchto jednáních dosaženo shody, je vyvoláno jednání na úrovni náměstků nebo ministrů ŘO a ZS.

Problematika řízení a metodické podpory, kterou poskytuje ŘO jednotlivým ZS byla posuzována na základě níže uvedených kritérií:

- Kvalita a efektivita metodické podpory při tvorbě dokumentace IOP
- Kvalita a efektivita metodické podpory při výkladu dokumentace IOP

OM IOP neobsahuje postupy pro metodickou podporu při výkladu programové dokumentace IOP, proto hlavní zjištění byla učiněna na základě řízených pohovorů s pracovníky ŘO (odd. metodiky, odd. řízení) a s pracovníky jednotlivých ZS (ZS MK – SOM, SOP, SOPŘ, SOFŘ, ZS MPSV – ZS 22, ZS MZd – EF/1, CRR a ZS MV) a analýzy vyhodnocení vzdělávacích akcí ZS IOP.

Hlavní zjištění:

- Kvalita a efektivita metodické podpory v rámci procesu **tvorby dokumentace IOP** ve formě **připomínkového řízení mezi ŘO a ZS** lze označit za již stabilizovanou formu metodické podpory. Danou formu metodické podpory není ale možné označit za efektivní, a to vzhledem k/ke:
  - délce a náročnosti připomínkového řízení
  - kumulaci dokumentů v čase,
  - rozdílné zkušenosti jednotlivých ZS s tvorbou dokumentace,
  - nedostatečné koordinaci zasílaných připomínek k předmětné dokumentaci
  - absenci operativní formy změn dokumentace v případě potřeby rychlé změny např. PPŽP
- Za efektivnější nástroj metodické podpory při tvorbě a aktualizaci dokumentace IOP je jednotlivými ZS vnímaná forma bilaterálního jednání mezi ŘO a ZS. Rychlost, ochota a srozumitelnost poskytovaných informací, jakož i dostupnost pracovníků ŘO při tvorbě a aktualizaci dokumentace jsou ze strany ZS hodnoceny pozitivně.
- **Metodická podpora v oblasti výkladu programové dokumentace IOP** ze strany ŘO realizována prostřednictvím systému garantů, kteří ve spolupráci s metodickými pracovníky ŘO (oddělení metodiky) a pracovníky odd. kontroly poskytují metodickou podporu ZS formou předávání informací a zodpovídání jejich dotazů. K poskytování metodické podpory jsou dále využívány

pracovní skupiny zaměřené na specifické oblasti implementace a pravidelná školení ŘO pořádaná pro jednotlivé ZS. Přestože rozsah činnosti jednotlivých garantů je široký, kvalita jejich práce je jednotlivými ZS hodnocena pozitivně. Při poskytování metodické podpory se jako problematická jeví rozdílná úroveň odborných znalostí a zkušeností pracovníků ZS, a to jak v oblasti strukturálních fondů, tak v odborné oblasti ve vztahu k dané oblasti implementace či dané oblasti intervence. Vzhledem k dané skutečnosti je v praxi nutné metodickou podporu jednotlivým ZS zacílit dle potřeb a stavu daného ZS, což systém garantů plně umožňuje.

- Za další formu metodické podpory ŘO jednotlivým ZS lze považovat **školení pořádaná ŘO pro jednotlivá ZS**. Metodická podpora ve formě školení je realizována v tématických oblastech společných pro všechny ZS (finanční řízení, monitoring, Monit7+, atd.) a individuálních školeních realizovaná pro jednotlivá ZS (v roce 2009 byla realizována školení především pro MPSV, MV a MK). Školení, jako nástroj metodické podpory ŘO jednotlivým ZS je efektivní nástroj metodického výkladu, který zajistí jednotnost přístupu a koordinaci postupů. Z pohledu ZS by bylo přínosné daný způsob metodické podpory více využívat.
- V oblasti metodické podpory může být dle názoru hodnotitele nedostatkem **neexistence pracovní skupiny pro metodiky, která by sloužila ke koordinaci postupů jednotlivých ZS a výměně zkušeností mezi jednotlivými ZS v rámci IOP, což by bylo přínosné zejména pro ZS bez předchozí zkušenosti se SF**.

***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Metodickou podporu, kterou zajišťuje řídicí orgán vůči zprostředkujícím subjektům lze v návaznosti na provedenou analýzu a realizovaná zjištění považovat za funkční. Závažné nedostatky hodnotitel shledává především v metodické podpoře v rámci procesu tvorby dokumentace IOP ve formě připomínkového řízení mezi ŘO a ZS. Daná forma metodické podpory je především díky kumulaci dokumentů v daném časovém úseku a délce procesu připomínkování nadměrně zatěžující pro celý implementační systém IOP. Metodickou podporu v oblasti výkladu programové dokumentace IOP ze strany ŘO, která je realizovaná především prostřednictvím systému garantů a dalších oddělení ŘO je shledávána jako efektivní a funkční nástroj metodické podpory jednotlivým ZS. Za přínosný způsob metodické podpory jednotlivým ZS lze považovat systém vzdělávacích akcí pro jednotlivé ZS IOP.

#### IV. Metodická podpora a komunikace ve vztahu k žadatelům/příjemcům

##### **Otázka č. 8 (úroveň hodnocení – ZS): Disponují zprostředkující subjekty vůči příjemcům adekvátními/dostatečnými nástroji pro zabezpečení jejich povinností?**

###### Úvod:

Povinnosti, které je příjemce podpory povinen dodržovat, vyplývají z Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů a jejich Podmínek. Za účelem předcházení, zjišťování a nápravy chyb na úrovni příjemců, zajišťuje ŘO IOP provádění kontrol. Provádění kontrol projektů delegoval ŘO na jednotlivé ZS. ŘO a jednotlivé ZS zajišťují za oblasti intervence ve své působnosti kontroly u žadatelů/příjemců formou:

- a) **veřejnosprávní kontroly na místě** podle § 8 odst. 2 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů (ŘO a všechny ZS kromě CRR),
- b) **fyzické kontroly na místě**, které nejsou prováděny v režimu veřejnosprávní kontroly, jsou však zajišťovány v souladu s ustanovením čl. 13 odst. 2 písm. b) nařízení č. 1828/2006.
- c) **monitorovací návštěvy**, které jsou zajišťovány v případech, kdy je potřeba si ověřit určitou skutečnost (např. zahájení stavebních prací)
- d) **administrativní kontroly**.

S ohledem na časové hledisko provedení kontrol vzhledem k fázi projektu jsou prováděny kontroly typu ex-ante, interim a ex-post. Nastavení systému kontrol ZS, jakož i postupy pro vykonávání jednotlivých forem kontrol s ohledem na jejich časové provedení ve vztahu k realizaci projektu jsou součástí MPP jednotlivých ZS. OM IOP stanovuje základní pravidla postupů pro provádění daných kontrol, vč. základních vzorových dokumentů vztahujících se k jednotlivým formám kontrol.

V rámci analýzy bylo hodnoceno nastavení kontrolního systému na úrovni jednotlivých zprostředkujících subjektů. Bylo ověřováno, zda formy kontrol, vč. jejich obsahu a zvoleného kontrolního vzorku představují funkční a efektivní nástroj pro kontrolu dodržování povinností žadatele a příjemce. Dále byla hodnocena efektivita a funkčnost kontrolního systému s ohledem na subjekty, které se účastní vykonávání kontrol. Hodnocení vychází jak z nastavených postupů pro kontrolní činnost, tak z jejich aplikace v praxi. V případě, že nebylo možné vzhledem k fázi realizace oblasti intervence zhodnotit funkčnost kontrolního systému v praxi, byla vyhodnocena potenciální rizika pro fungování a efektivnost daného systému. Administrativní a fyzické kontroly ex – ante spojené s výběrem a schválením projektu jsou zhodnoceny zvlášť v rámci evaluační otázky č. 12.

V případě zapojení 2 ZS do systému kontrol je uvedena tabulka, která identifikuje rozdělení rolí jednotlivých ZS. Níže uvedená hlavní zjištění byla učiněna na základě analýzy OM IOP a MPP jednotlivých ZS, jakož i na základě řízených pohovorů s pracovníky jednotlivých ZS.

#### Ministerstvo vnitra

V gesci Ministerstva vnitra jsou v rámci IOP celkem 3 oblasti intervence: 1.1, 2.1 a 3.4. Na implementaci oblastí intervence 2.1 a 3.4 se navíc ještě podílí další subjekt – CRR, který je s ohledem na své zapojení do celého systému administrace příslušných oblastí intervencí i součástí kontrolního systému.

Díky tomuto zapojení je orientace v procesu realizace jednotlivých typů kontrol poměrně komplikovaná. Pro přehlednění je níže uvedena tabulka s informací, jaký subjekt, kterou kontrolu v rámci zmiňovaných oblastí intervencí provádí.

**Tabulka 7: Kontroly projektů vykonávané MV v rámci působnosti MV jako ZS**

Typ kontroly	Forma kontroly	Subjekt vykonávající kontrolu	
		OI 1.1	OI 2.1 a 3.4
Ex-ante	Administrativní kontrola	MV	CRR
	Monitorovací návštěva	MV	CRR
	Fyzická kontrola	MV	CRR
	Veřejnosprávní kontrola	MV	MV
Interim	Administrativní kontrola	MV	CRR
	Monitorovací návštěva	MV	CRR
	Fyzická kontrola	MV	CRR
	Veřejnosprávní kontrola	MV	MV*
Ex - post	Administrativní kontrola	MV	CRR
	Monitorovací návštěva	MV	CRR
	Fyzická kontrola	MV	CRR
	Veřejnosprávní kontrola	MV	MV*

\*pouze na základě negativních zjištění CRR

Jak je z tabulky patrné, v případě OI 1.1 se na provádění kontrolních činností podílí pouze MV, u OI 2.1 a 3.4 jsou kompetence k provádění kontrol rozděleny mezi MV a CRR. Při zohlednění uvedených skutečností a v kontextu výše uvedeného jednotného postupu pro hodnocení kontrolních procesů byla u MV identifikována následující zjištění:

Hlavní zjištění:

- ZS MV má postupy pro výkon kontrolních činností a hlášení nesrovnalostí, které vycházejí z OM IOP nastaveny v rámci dokumentace MIP MV. Kontroly jsou v kontextu výše uvedené obecné struktury procesů prováděny zejména na základě plánů kontrol (roční, podrobný a rámcový plán kontrol), které zpracovává pověřený referent kontrol v souladu s OM IOP. Nastavené procesy jsou v rámci MIP MV popsány srozumitelně, relativně detailně a lze je proto hodnotit jako adekvátní jak z pohledu efektivity, tak z pohledu formálního nastavení a popisu.
- Kromě uvedených standardních postupů jsou pro oblast intervence 2.1 a 3.4 jasně stanoveny i postupy pro provádění kontrol mimo rámec plánu kontrol (v případě, že v rámci analýzy rizik je významnost vlivu rizika alespoň u jedné podskupiny typu rizika rovna nebo vyšší 15). I zde lze proto rámcové nastavení kontrol hodnotit kladně.
- Přestože je však popis provádění kontrol (kdo, kdy, za jakých podmínek a jakou kontrolu v rámci příslušného ZS provádí) podrobný a přehledný, problémem je srozumitelnost vzájemné provázanosti stanovených postupů pro MV a postupů pro CRR určených v rámci MP-18. Z popisu činností není zřejmé, kdy přesně kontrolu přebírá CRR, respektive MV a které činnosti tedy vykonává který ze zapojených subjektů.
- Vzhledem k tomu, že pracovníci MV podílející se implementaci IO obecně, tedy včetně těch, vykonávajících kontrolní činnosti, nedisponují dostatečnými zkušenostmi, může mít nedostatečná srozumitelnost popisu postupů vliv na kvalitu a rychlost provádění kontrolních činností a to zejména v případech, kdy je vyžadována kontrola u většího množství projektů najednou, jako tomu je aktuálně u oblasti 2.1.
- Problém byl sice částečně vyřešen zapojením CRR, jehož pracovníci mají na rozdíl od pracovníků MV dlouholeté zkušenosti s realizací kontrolních činností. CRR však není subjekt oprávněný

k provádění veřejnosprávní kontroly, stále tak zůstává značná část činností, které musí vykonávat MV.

- Doladění systému kontrol by tak měla být věnována významná pozornost tak, aby byly sporné body vyjasněny co nejdříve a předešlo se tak problémům s nekvalitně prováděnými kontrolami.

#### ***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Nastavení systému kontrol v rámci příslušné dokumentace vnímá hodnotitel jako dostačující. Implementace příslušných oblastí však zatím nedospěla do stadia, kdy by bylo možno jednoznačně konstatovat, že nastavený systém nebude obsahovat nejasnosti nebo problémy, které se zjistí až přímo při realizaci jednotlivých činností. Výjimkou je oblast intervence 2.1 (CzechPOINT), kdy implementace dospěla do zúčtování záloh 4 500 projektů. Jedná se však o velmi specifickou oblast jak počtem projektů, tak následným množstvím potřebných kontrol, díky kterým se provádějící kontrolní činnosti díky vysokému počtu kontrol, které bylo potřeba zrealizovat v krátkém časovém úseku, potýkali zejména s problémem dodržení lhůt. Podle této specifické oblasti intervence se dá jen velmi obtížně hodnotit, zda bude či nebude v praxi fungovat systém jako takový.

### **Ministerstvo zdravotnictví**

#### ***Hlavní zjištění:***

- Systém kontrol nastavený v rámci OM ZS GG MZ je považován za důsledný nástroj pro kontrolu dodržování povinností příjemce a hodnotitel neshledal žádná závažná zjištění. ZS má nastavené postupy pro vykonávání kontrolní činnosti projektů jakož i pro hlášení nesrovnalostí, který respektují OM IOP. Postupy pro kontroly jsou úzce provázány a dochází k jasné stanovené kauzálnosti jednotlivých typů kontrol včetně provázání na analýzu rizik projektů. V rámci jednotlivých kontrol se aktivně pracuje s faktorem rizikovosti projektů, tzn. v případě vyšší rizikovosti projektu jsou realizovány mechanismy kontroly, které dané riziko prověří. Systém prováděných kontrol povinností příjemce navazuje na dobrou praxi z předcházejících plánovacích období.
- V návaznosti na praktické zkušenosti pracovníci EF/4 a EF/3 považují daný systém kontrol za plně funkční a dostatečně efektivní pro kontrolu plnění povinností ze strany příjemce. Z pohledu hodnotitele lze nastavený systém kontrol hodnotit jako dostačující a efektivní pro zajištění plnění povinností příjemců. Pracovníci MZd vykonávající kontroly projektů jsou považováni za dostatečně odborně kvalifikované pracovníky, rizikem zůstává pouze počet pracovníků realizující kontroly, který se v současné době jeví jako nedostatečný. OEF řeší tuto skutečnost a plánuje příjem nových pracovníků.

#### ***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- V oblasti intervence 3.2 na základě provedené analýzy lze konstatovat, že nastavený systém kontrol je funkční a zajistí dostačujícím způsobem kontrolu dodržování povinností příjemce ze strany ZS MZd. Riziko pro účinné provádění kontroly dodržování povinností příjemce hodnotitel shledává v nižším počtu pracovníků odd. vykonávající kontroly (EF4).

Garantem za provádění kontrol projektů v oblastech intervence 3.1 a 3.3 je MPSV ve spolupráci s CRR, které provádí všechny typy kontrol (mimo veřejnoprávní kontrolu). Postupy pro kontroly jsou úzce provázány s postupy upravujícími postupy, garance a lhůty pro provedení analýzy rizik projektu a naplněním stanoveného vzorku.

**Tabulka 8: Kontroly projektů vykonávané CRR v rámci působnosti CRR jako ZS**

Typ kontroly	Forma kontroly	Subjekt vykonávající kontrolu	
		ZS CRR	MPSV
Ex-ante	Administrativní kontrola	x	-
	Monitorovací návštěva	x	-
	Fyzická kontrola	x	-
	Veřejnosprávní kontrola	-	x
Interim	Administrativní kontrola	x	-
	Monitorovací návštěva	x	-
	Fyzická kontrola	x	-
	Veřejnosprávní kontrola	-	x
Ex - post	Administrativní kontrola	x	-
	Monitorovací návštěva	x	-
	Fyzická kontrola	x	-

Hlavní zjištění:

- Nástrojem pro kontrolu dodržování povinností příjemce je nastavený systém kontrol, který je specifikován v rámci PPP MPSV a MP18. Na realizaci kontrol projektů se podílí MPSV a CRR a jejich role v daném systému byly jasně rozděleny. Systém kontrol povinností ze strany CRR a MPSV byl hodnotitelem shledán jako dostačující nástroj k zajištění kontroly plnění podmínek stanovených v Rozhodnutí o poskytnutí dotace. Nastavený systém kontrol respektuje požadavky OM IOP a zapojení CRR (subjekt s vysoce kvalitními zkušenostmi v oblasti kontrol projektů) je hodnoceno jako pozitivní, přestože byly identifikovány jisté rizika neefektivnosti daného zapojení.
- Analyzované **postupy jednotlivých kontrol** nejsou, především z důvodu provázanosti dokumentů MP18 a PPP MPSV, popsány příliš přehledně a orientace v nich je místy složitější.
- Nástroj pro řízení kontrol představuje **roční a měsíční plán kontrol. Tvorba plánů kontrol CRR i MPSV probíhá odděleně.** V rámci PPP MPSV i MP18 je definována povinnost vzájemné koordinace plánů kontrol CRR a MPSV. V praxi dochází ke sdílení jednotlivých plánů kontrol spolupracujícími subjekty (CRR a MPSV) a systém koordinace plánů kontrol je zajištěn.
- Pro každou z oblastí intervencí zvlášť (pro oblast podpory 3.1, 3.3) je stanoven a sledován vzorek veřejnoprávních kontrol a fyzických kontrol na místě. Potřeba provedení fyzické kontroly nebo veřejnosprávní kontroly může vyplynout rovněž z interim analýzy rizik, finanční či administrativní kontroly. Hodnotitel shledává tento postup za efektivní a optimální z pohledu zajištění kontroly plnění povinností příjemce.



- V rámci posouzení zvolených **forem kontrol** (s ohledem na okamžik jejich realizace, jejich obsah a zvolený kontrolní vzorek) hodnotitel shledává jako pozitivní faktor kontrolu 100% vzorku projektů 3.1a. formou veřejnosprávní kontroly. Za nedostačující lze v tomto ohledu považovat nenastavení obdobného přístupu kontroly projektů v rámci IO 3.3.
- Postupy kontrol se rovněž zaměřují na včasnou identifikaci možných problémů a pochybení při **zadávaní veřejných zakázek**. CRR má vypracované jednotlivé kontrolní listy pro jednotlivé druhy výběrových řízení i pro jednotlivé oblasti intervence. Vzhledem k tomu, že PPP MPSV stanovuje podmínku, že všechna výběrová řízení musí být uskutečněna před vydáním Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovením výdajů financování OSS, lze toto místo implementace považovat za rizikové především z pohledu délky procesu kontroly v případě chybně nastaveného i dílčího výběrového řízení.
- PPP MPSV a MP-18 obsahuje rovněž informace o činnostech v případě negativního vývoje projektu, resp. zvýšení rizikovosti projektu. CRR v těchto případech informuje MPSV, případně hlásí podezření na nesrovnalost MPSV. MPSV v součinnosti s CRR je dále zodpovědné za šetření podezření na nesrovnalosti.
- S ohledem na skutečnost, že není možné vzhledem k fázi realizace oblasti intervence 3.1 a 3.3 zhodnotit funkčnost kontrolního systému v praxi, lze i přes jistou nepřehlednost v popisech postupů v rámci PPP MPSV a MP-18 konstatovat, že **nastavený systém kontrol umožňuje zajišťovat dodržování povinností jednotlivých příjemců dotace**.
- **I přes definovaný přínos zapojení CRR do systému kontrol OI 3.1 a 3.3 je nutné specifikovat i jisté procesní neefektivity, které z daného modelu vyplývají.**
  - výkon činností, které byly CRR svěřeny v rámci procesu oblastí intervence 3.1 a 3.3, nebyly na CRR převedeny s plnou mírou zodpovědnosti a pravomocí za jejich výkon. Důvod této skutečnosti je zakotven v legislativě, protože CRR není poskytovatelem dotace.
  - Komunikace P-CRR s MPSV probíhající vždy přes HQ CRR je považována za rizikové místo pro efektivitu postupů především s ohledem na dodržení lhůt stanovených pro jednotlivé činnosti. Obecně však komunikace CRR s MPSV probíhá bez problémů a plynule a aktivně se pracuje na vylepšení komunikační platformy mezi subjekty implementace.

#### ***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- S ohledem na skutečnost, že není možné vzhledem k fázi realizace oblasti intervence 3.1 a 3.3 zhodnotit funkčnost a efektivitu kontrolního systému v praxi, lze nastavený systém kontrol považovat za efektivní a účinný systém, který zabezpečuje dostatečným způsobem dohled nad povinnostmi jednotlivých příjemců podpory. Postupy pro kontroly jsou úzce provázány a dochází k jasně stanovené návaznosti a podmíněnosti jednotlivých typů kontrol, včetně provázání s analýzou rizik projektů. Zapojení ZS CRR do systému kontrol hodnotitel shledává jako přínosné z pohledu odborných kapacit, ale méně efektivní z pohledu procesní efektivity procesu kontroly

## **Ministerstvo kultury**

### **Hlavní zjištění:**

- ZS má nastavené postupy pro vykonávání kontrolní činnosti projektů jakož i pro hlášení nesrovnalostí, který respektují OM IOP. Jako nedostatek lze shledávat srozumitelnost postupů pro provádění kontrolní činnosti, co se týká provázanosti jednotlivých činností spojených s výkonem kontrol (administrativní kontrola projektu – analýza rizik – monitorovací návštěva – veřejnosprávní

kontrola). Tato skutečnost může mít vliv na kvalitu a rychlost vykonávání kontrolní činnosti vzhledem k faktu, že pracovníci ZS MK nedisponují dostačujícími zkušenostmi ve vykonávání kontrolní činnosti (a to jak v oblasti SF, tak obecně), tj. nemají v praxi ustálené kontrolní postupy.

- V rámci posouzení zvolených **forem kontrol** (s ohledem na okamžik jejich realizace, jejich obsah a zvolený kontrolní vzorek) hodnotitel shledává jako neefektivní provádění monitorovacích návštěv ex – ante u 100% vzorku projektů. Obsah monitorovací návštěvy je přitom totožný s obsahem analýzy rizik, tj. kontrolující subjekt ověřuje všechny skutečnosti již zkontrolované, resp. ohodnocené formou analýzy rizik. Spíše než ověření míry identifikovaných rizik u projektů, které přesáhly definovanou tolerovanou míru rizikovosti projektu, je tak spíš realizovaná ne zcela efektivní dvojí kontrola u 100% vzorku projektů.
- Jako rizikový faktor pro zajištění dostatečné kontroly dodržování povinností příjemců identifikoval hodnotitel nízký počet realizovaných fyzických kontrol ve smyslu čl. 13 prováděcího nařízení vzhledem k finančnímu objemu projektů v průběhu realizace projektu. Tato forma kontroly nespňuje dle hodnotitele definici kontrol ve smyslu čl. 13 prováděcího nařízení (resp. ani definici fyzických kontrol ve smyslu čl. 13 tak, jak je definuje OM IOP). Z OM ZS MK navíc pro frekvenci monitorovacích návštěv nevyplývají jasná pravidla. Vzhledem k průměrnému finančnímu objemu projektu považuje hodnotitel realizaci fyzických kontrol ve smyslu čl. 13 prováděcího nařízení u 100% vzorku projektů pouze jednou během realizace projektu za nedostačující.
- Z hlediska zajištění kvalitního provádění kontrol lze označit jako problém nedostatečné zkušenosti SOPŘ a SOFŘ s kontrolní činností, zejména s vykonáváním veřejnoprávních kontrol na místě. Přestože danou zkušeností disponuje pracovník OIAK, považuje hodnotitel problém odbornosti v oblasti kontroly za rizikový pro kvalitní vykonávání kontrol vzhledem k nezajištěné zastupitelnosti pracovníka OIAK. Jako problémový spatřuje hodnotitel v této souvislosti i fakt, že daná pracovní pozice byla obsazena v lednu 2010.
- S ohledem na předpokládaný počet realizovaných projektů, jejich finanční objem i na stanovený vzorek kontrol lze spatřovat jako nedostačující také personální zajištění kontrolní činnosti (zejména fyzických kontrol) z hlediska kapacit (3 pracovníci SOPŘ, 3 pracovníci SOFŘ, 1 pracovník OIAK). ZS MK předpokládá využití externích expertů. S ohledem na tento fakt ale hodnotitel spatřuje jako problematickou absenci databáze externích expertů, která by umožnila ZS MK pružně reagovat na vzniklé potřeby zajištění odborného posouzení projektu při realizaci kontrol (viz také evaluační otázka č. 12).

- V oblasti intervence 5.1 na základě provedené analýzy konstatuje hodnotitel existenci rizik, která mohou mít vliv na funkčnost kontrolního systému a v důsledku se mohou negativně promítnout do kvality provádění kontrol a vymáhání dodržování povinností příjemce ze strany ZS MK. Jedná se o nízkou míru srozumitelnosti postupů pro provádění kontrolní činnosti, rozdělení zodpovědnosti za provádění kontrolní činnosti mezi ZS MK a útvar stojící mimo strukturu ZS MK a nedostatečné zajištění lidských zdrojů z hlediska odbornosti v oblasti kontroly, tak z hlediska kapacit. Riziko pro účinné provádění kontroly dodržování povinností příjemce hodnotitel dále shledává v nízkém počtu fyzických kontrol ve smyslu čl. 13 prováděcího nařízení ve fázi realizace projektu (kontroly interim), a to vzhledem k finančnímu objemu projektů. Z hlediska efektivity kontrolní činnosti hodnotitel shledává jako nevhodný stávající vzorek projektů pro provádění monitorovacích návštěv ex – ante.

Garantem za provádění kontrol projektů v oblastech intervence 4.1, 5.2 a 5.3 je CRR, které provádí všechny typy kontrol (mimo veřejnoprávní kontrolu). Systém prováděných kontrol navazuje na dobrou praxi ze SROP a je poměrně podrobný. Fyzické kontroly nejsou prováděny v režimu veřejnosprávní kontroly, tu vykonává ŘO. Postupy pro kontroly jsou úzce provázány s postupy upravujícími postupy, garance a lhůty pro provedení analýzy rizik projektu.

Tabulka 9: Kontroly projektů vykonávané CRR v rámci působnosti CRR jako ZS

Typ kontroly	Forma kontroly	Subjekt vykonávající kontrolu	
		ZS CRR	ŘO
Ex-ante	Administrativní kontrola	x	-
	Monitorovací návštěva	x	-
	Fyzická kontrola	x	-
	Veřejnosprávní kontrola	-	x
Interim	Administrativní kontrola	x	-
	Monitorovací návštěva	x	-
	Fyzická kontrola	x	-
	Veřejnosprávní kontrola	-	x
Ex - post	Administrativní kontrola	x	-
	Monitorovací návštěva	x	-
	Fyzická kontrola	x	-

**Hlavní zjištění:**

- Analyzované **postupy nejsou v dokumentaci** (jak OM IOP, tak MP-18) **popsány příliš přehledně a orientace v nich je místy poměrně složitá** (především informace k jednotlivým typům kontrol uváděné na více místech obou uvedených dokumentů).
- I přes jistou nepřehlednost v popisech postupů v rámci OM IOP a MP-18 a drobné dílčí nedostatky je však možné konstatovat, že **nastavený systém kontrol umožňuje zajišťovat dodržování povinností jednotlivých příjemců dotace**, především také díky tomu, že je důsledně prováděna analýza rizik propojená s případnou realizací kontrol s cílem předejít problémům v implementaci projektů, zajistit průběžné čerpání finančních prostředků a naplnit cíle IOP. K této skutečnosti přispívá i fakt, že CRR má v této oblasti dlouholeté zkušenosti a dostatek odborných kapacit.
- **Zapojení a spolupráci jednotlivých subjektů zapojených do jednotlivých fází a typů kontrol** lze hodnotit jako méně efektivní. Přestože došlo k jasnému vymezení rolí a pravomocí pro jednotlivé činnosti v rámci procesu administrace, lze spatřit v nastaveném modelu implementace několik potenciálních problémových oblastí – viz výše MPSV

***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- S cílem zpřesnit informace o postupu přípravy, realizace a fungování projektů v rámci programu a vytvořit nástroj pro včasnou identifikaci a efektivní řízení rizik spojených s plněním pravidla n+3/n+2 a naplňováním indikátorů programu, je v rámci ZS nastaven efektivní a účinný systém kontrol zabezpečující dohled nad povinnostmi jednotlivých příjemců podpory. Postupy pro kontroly jsou úzce provázány a dochází k jasné stanovené návaznosti a podmíněnosti jednotlivých typů kontrol, včetně provázání s analýzou rizik projektů. ZS CRR disponuje také dostatečným množstvím odborných kapacit a využívá zkušeností ze své dlouholeté činnosti. Hodnotitel neshledal žádná závažná zjištění. Nicméně dílčí riziko (na základě analýzy však označené jako ne přímo ohrožující zabezpečení řádné implementace IOP, spíše ovlivňující efektivitu jednotlivých činností) představuje jak nedostatek pravomocí CRR v určitých činnostech, tak skutečnost zapojení více subjektů do tohoto procesu.

**Otázka č. 9 (úroveň hodnocení – ZS): Poskytuje řídicí orgán a zprostředkující subjekty žadatelům/příjemcům dostatečnou metodickou podporu během celého životního cyklu projektu?**

**Ministerstvo vnitra**

Úvod:

Nástroje pro poskytování metodické podpory žadatelům a příjemcům v oblasti intervence 1.1., 2.1, a 3.4 vyplývají z **OM MV, respektive Komunikačního plánu IOP a Komunikačního plánu MV**. OM je v tomto ohledu relativně obecný, specifikuje pouze jaké základní informace musí KoP obsahovat, díky čemuž dochází ke skutečnosti, že je KoP jednotlivých zapojených subjektů (MMR, MV a CRR) relativně odlišný, což působí následně problémy při koordinaci.

Při poskytování metodické podpory jsou dle výše uvedených dokumentů využívány následující nástroje:

- Telefonické a mailové konzultace
- Webové stránky [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)
- Webové stránky [www.strukturalni-fondy.cz/iop](http://www.strukturalni-fondy.cz/iop)
- Semináře pro žadatele a příjemce
- Příručky a metodiky pro žadatele a příjemce

Dále uvedená analýza poskytování metodické podpory ze strany ZS MV žadatelům a příjemcům se v kontextu uvedeného zaměřuje na:

- zakotvení nástrojů metodické podpory v dokumentaci ZS MV,
- posouzení vhodnosti daných nástrojů, jejich efektivitu a funkčnost vzhledem k cílovým skupinám,
- využití daných nástrojů ve fázi přípravy a realizace projektu.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýz postupů uvedených v MIP MV provedenou metodou desk-research. K danému tématu provedeny řízené pohovory s pracovníky OSF MV a dotazníkové šetření mezi žadatelí a příjemci z dosud proběhnutých výzev. V dotazníkovém šetření bylo osloveno 39 žadatelů vytipovaných na základě údajů IS MONIT (16 žadatelů v OI 1.1, 15 žadatelů v OI 2.1 a 8 žadatelů v OI 3.4). Subjekty byly vybrány tak, aby byl zastoupen každý typ žadatele, který může v dané oblasti intervence žádat. Návratnost dotazníků lze označit za spíše nízkou. Vyplněný dotazník zaslalo 10 respondentů, z toho 4 v OI 1.1, 3 v OI 2.1 a 3 v OI 3.4. Výpovědní hodnotu daného vzorku tak nelze označit za zcela dostačující, přesto jsou výsledky šetření uvedeny v rámci hlavních zjištění.

Hlavní zjištění:

- V rámci pohovorů bylo zjištěno, že na úrovni MV byl delší dobu **problém se stanovením osoby zodpovědné za zodpovídání dotazů žadatelů technického/odborného charakteru** (zejména pro oblast intervence 2.1) Systém je formálně nastaven tak, že ZS zodpovídá pouze dotazy týkající se administrace žádostí o dotaci. Odborné dotazy k technické realizaci projektu a registraci nových pracovišť CzechPOINT zodpovídá odborný garant projektu v rámci MV. To samozřejmě vyžaduje **výrazně vyšší koordinaci**, která není doladěna (částečně i proto, že systém funguje relativně krátce). Žadatelé pak dostávají od pracovníků ZS mnohdy roztříštěné nebo neúplné informace, které mají často za následek provádění změn v projektu (změny v projektu nebyly způsobeny rozdělením kompetencí pro komunikaci se žadatelí a příjemci). To samozřejmě ovlivňuje jak kvalitu, tak rychlost procesu administrace projektů.

- Hodnotitel považuje za důležité, aby zejména do budoucna byla tato problematika vyřešena v dostatečném předstihu před vyhlášením příslušné výzvy tak, aby již ve výzvě byl přímo uveden konkrétní pracovník zodpovědný za technické dotazy. Dobrým prostředkem pro koordinaci by mohly být KoP ZS MV a KoP CRR, případně skutečnost, že ZS musí předkládat dokumentaci k výzvě přímo ŘO ke schválení – ŘO zde tedy má nástroj pro koordinaci.
- **Komunikační pracovník ZS provádí pouze kvantitativní monitoring** informačních a komunikačních aktivit, sleduje naplňování hodnot komunikačních aktivit stanovených v RKoP MV, spíše však z pohledu formálního naplňování KOP. **Kvalitativní monitoring provádí pouze ŘO**, komunikační pracovník MV spolupracuje na aktivitách spojených s kvalitativním monitoringem v případě požadavku ze strany ŘO – bylo by vhodné, aby i pracovníci ZS prováděli alespoň částečné kvalitativní hodnocení, které by následně zohledňovali v dalších výzvách.
- **Poskytování metodické podpory prostřednictvím příruček a metodik** je zajišťováno pouze vydáváním Příruček pro žadatele a příjemce platných pro příslušnou výzvu. Dokumentaci považují žadatelé (jedná se zejména o obce v případě výzvy na CzechPoint) za příliš obsáhlou a tudíž je pro ně náročné se v ní rychle zorientovat a nalézt v ní informace, které hledají. Proto dokumentaci ani nečtou a volí raději telefonické konzultace. Tato situace je opětovně velmi specifická a je dána z velké části i tím, že hodně žadatelů bylo z menších měst, kde není dostatek pracovníků. Ne všude se podařilo přimět obce na vyšší správní úrovni, případně kraje, aby pomohly obcím ve svém obvodu. Hodnotitel se domnívá, že tento problém nelze vyřešit zestručněním dokumentace, možná vyšším zvýrazněním důležitých bodů a lepší komunikací – např. semináři na co nejnižší úrovni.
- **Z dotazníkového šetření vyplývá**, že komunikační nástroje v rámci přípravné fáze projektů jsou hodnoceny pozitivněji než nástroje realizační fáze. Většina projektů je navíc na samém začátku realizace, proto se v mnohých případech k fázi realizace nemohli respondenti vyjádřit. Negativní hodnocení informací v realizaci projektu může být ovlivněno také tím, že i ZS získává zkušenosti a ujasňuje si odpovědi na dotazy, které se opakují. Pro lepší orientaci by bylo velmi vhodné, zajistit jednu webovou stránku, která bude použita pro celý program tak, aby žadatel přesně věděl, kam se na FaQ podívat a ulehčil tak ZS od dotazů, které nejsou nutné. Pro tento účel byl zřízen web Egoncentrum, kde byly otázky technického charakteru zodpovídány útvarem odborného gestora. Komunikace mezi útvarem odborného gestora a OSF však nebyla dostatečně účinná a nově zavedený nástroj tak neplnil svoji funkci dostatečně.
- K nejčastějšímu způsobu **získávání informací pro přípravu projektů** byly dle dotazníkového šetření voleny telefonické/emailové konzultace a webové stránky (jak [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz), tak [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)), naopak nejméně využívaným zdrojem informací byly osobní konzultace. Omezený počet pracovníků, zapojených do projektu CzechPOINT, však nebyl schopen pokrýt komunikaci se všemi žadateli což zapříčinilo negativní ohlasy ze strany některých žadatelů, kterým se díky přetíženým telefonním linkám nepodařilo na MV dovolat.
- **Kvalita, obsah a časové hledisko poskytnutých informací ve fázi přípravy projektů jsou v rámci dotazníkového šetření hodnoceny pozitivně.** Věcné znalosti pracovníků jsou však vnímány rozdílně, dle jednotlivých oblastí intervencí v gesci MV. Nejméně spokojeni byli žadatelé s kvalitou znalostí pracovníků ZS v případě CzechPoint. Tato skutečnost souvisí s uvedeným problémem nejasného vymezení dostatečného počtu pracovníků na MV pro odpovídání technických dotazů. Obsah, kvalita a rychlost odpovědí pracovníků OSF nebyly mnohdy závislé na jen kvalifikaci pracovníků, ale také díky nízkým zkušenostem pracovníků ZS i na rychlosti s jakou se podařilo ověřit správnou odpověď u ŘO na který se v případě nejasností pracovníci ZS obraceli. Problematika CzechPointů je obecně díky enormnímu množství žádostí a velmi specifické cílové skupině velmi specifická a nelze jí vnímat jako standardní případ.
- **Semináře a školení** jsou žadateli využívány k získávání zejména základních informací, nepatří však ke stěžejním zdrojům informací. Semináře jsou organizovány za pomoci externích firem průběžně

v závislosti na vyhlášení výzvy. S ohledem na skutečnost, že většina projektů je na začátku realizace nebyly dosud uskutečněny semináře týkající se problematiky spojené s realizační fází. Příjemci řeší danou problematiku prozatím individuálně.

- Z průzkumu rovněž vyplynulo, že **věcná znalost pracovníků ZS** ve fázi realizace projektů je považována za horší než je tomu u přípravy projektů. Tato skutečnost však pravděpodobně opětovně souvisí se skutečností, že mnoho problémů bylo nových a jejich řešení se ustálilo až po nějaké době, což vedlo k počátečním problémům. Zde opět platí nutnost poučit se ze zkušeností.
- Dalším zjištěným nedostatkem v oblasti poskytování podpory žadatelům a příjemcům je **velká roztříštěnost informací na různých portálech státní správy**. Hodnotitel doporučuje pro přehlednost zveřejňovat na jedné stránce (přímo nebo formou odkazů) kompletní dokumentaci vztahující se k příslušné výzvě, tedy nejen text výzvy a příručku pro žadatele a příjemce, ale i např. příručku pro vyplnění Benefitu, metodickou příručku způsobilých výdajů apod. Tímto se předejde situacím, kdy si žadatel/příjemce nebude jist, které dokumenty jsou ty aktuální k dané výzvě a podle kterých se má tedy řídit.
- Pozitivním krokem v rámci poskytování metodické podpory považuje hodnotitel spuštění nového webového portálu Odboru strukturálních fondů Ministerstva vnitra, který by měl sloužit jako základní komunikační nástroj OSF vůči potenciálním žadatelům, žadatelům a příjemcům v rámci prioritních os 1, 2 a oblasti intervence 3.4 Integrovaného operačního programu. Jeho struktura je uživatelsky přívětivá a umožňuje tak žadatelům rychle najít požadované informace. Velmi pozitivně lze rovněž hodnotit aktuálně zahájené projekty externí technické asistence žadatelům, realizované s využitím prostředků technické pomoci, v jejichž rámci bude vybraný dodavatel zajišťovat v oblastech 2.1 a 3.4 dlouhodobou podporu žadatelům včetně přípravy vzorových projektů včetně všech příloh. Tento postup lze mimo jiné s ohledem na skutečnost, že v následujících výzvách budou předkládány převážně větší systémové projekty hodnotit jako jednu z nejlepších možných způsobů metodické podpory žadatelům a jako takovou ji lze doporučit i ostatním ZS v rámci IOP.

#### ***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Dosavadní nabídka nástrojů metodické podpory žadatelů a příjemců je ze strany příjemců hodnocena jako dostačující. Hodnotitel postrádá větší metodickou podporu žadatelů ve fázi přípravy projektů tak aby se minimalizoval počet následných dotazů po vyhlášení výzvy.
- Vlastní poskytování metodické podpory jako takové je navíc s ohledem na nezkušenost pracovníků, kteří metodickou podporu žadatelům a příjemcům poskytují, a analýzu fungování jednotlivých nástrojů v praxi, problematické a často nekoordinované.
- Velmi výrazný pozitivní posun lze spatřovat v spuštění nového centrálního informačního portálu MV stejně jako aktuální snahu o využití prostředků TP pro cílenou konkrétní metodickou pomoc zejména žadatelů, kteří připravují větší systémové projekty.

## **Ministerstvo zdravotnictví**

### **Úvod:**

Nástroje pro poskytování metodické podpory žadatelům a příjemcům ze strany ZS MZd v oblasti intervence 3.2 vyplývají z **Komunikačního plánu IOP, Ročních komunikačních plánů ZS MZd a OM ZS GG MZd**. Při poskytování metodické podpory jsou dle výše uvedených dokumentů využívány následující komunikační nástroje:

- Webové stránky [www.mzd.cz](http://www.mzd.cz)
- Webové stránky [www.strukturalni-fondy.cz/iop](http://www.strukturalni-fondy.cz/iop)

- Osobní, telefonická a emailové komunikace
- Semináře pro žadatele a příjemce
- Příručky a metodiky pro žadatele a příjemce

Za komunikace s žadateli a příjemci jak ve fázi přípravy je zodpovědné EF/2, ve fázi realizace projektu je zodpovědné především EF/4 ve spolupráci s EF/3. Analýza poskytování metodické podpory ze strany ZS MZd žadatelům a příjemcům v oblasti intervence 3.2 se zaměřuje na:

- zakotvení nástrojů metodické podpory v komunikační strategii ZS MZd,
- posouzení vhodnosti daných nástrojů, jejich efektivitu a funkčnost vzhledem k cílovým skupinám,
- využití daných nástrojů ve fázi přípravy a realizace projektu.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýz postupů uvedených v OM ZS GG MZd a dokumentů týkajících se komunikační strategie ZS MZd (roční KOP ZS MZd 2009) provedenou metodou desk-research. K danému tématu provedeny řízené pohovory s pracovníky EF/1, EF/2 a EF/4 (celkem 3 pohovory) a dotazníkové šetření mezi žadateli a příjemci 1. výzvy. V dotazníkovém šetření bylo osloveno 24 žadatelů. Návratnost dotazníků lze označit za spíše nízkou. Vyplněný dotazník zaslalo 9 respondentů zpět. Výpovědní hodnota daného vzorku tedy nelze označit za zcela dostačující, přesto jsou výsledky šetření uvedeny v rámci hlavních zjištění.

#### Hlavní zjištění:

- **Výčet a zacílení nástrojů komunikace MZd** pro poskytování metodické podpory žadatelům a příjemcům GG, které vyplývají z KOP ZS MZd 2009, lze považovat za optimální a dostačující nástroj metodické podpory žadatelů a příjemců GG. **Komunikační nástroje GG nejsou dle poznatků hodnotitele dostatečně zacílené** na jednotlivé cílové skupiny, které jsou v rámci GG specifikovány. Dle praxe jsou nejčastějším způsobem poskytování metodické pomoci využívány telefonické a emailové konzultace, které jsou realizovány jednotlivými projektovými managery zodpovědnými za poskytování metodické podpory v dané fázi projektu (EF/2 a EF/4).
- ZS MZd má nastaven **system vyhodnocování komunikačních nástrojů**. Toto vyhodnocení je zaměřeno především kvantitativně. Kvalitativní hodnocení komunikačních nástrojů je ze strany ZS MZd realizováno formou hodnotících dotazníků na jednotlivých seminářích. Výstupy z těchto kvalitativních průzkumů jsou využívány pro zvyšování efektivitu a zacílení komunikace s žadateli a příjemci.
- Na základě analýzy jednotlivých nástrojů metodické podpory MZd a realizovaného dotazníkového šetření mezi příjemci podpory lze tvrdit, že kvalita a obsah jednotlivých **komunikačních nástrojů je optimální a poskytuje žadatelům a příjemcům dostatek informací potřebných k přípravě a realizaci projektů**.
- **Webové stránky www.mzd.cz lze považovat za funkční a efektivní nástroj metodické podpory** obsahující veškeré potřebné informace k přípravě a realizaci projektů v rámci GG. Hodnotitel shledává webové stránky www.mzd.cz jako kvalitní nástroj metodické pomoci žadatelům a příjemcům. **Webové stránky www.strukturalni-fondy.cz/iop** jsou považovány spíše za doplňující nástroj metodické pomoci žadatelům. Informace uvedené zde slouží spíše k orientaci v problematice SF a nejedná se o významný nástroj metodické podpory žadatelům.
- **Realizované semináře** jsou využívány především v období vyhlášení výzvy a následně po schválení projektů výběrovou komisí (seminář pro příjemce). Dle dostupných prezentací lze dané semináře považovat za velmi užitečný nástroj z pohledu žadatelů/příjemců. Z hlediska obsahu byly semináře kromě informací o podmínkách jednotlivých výzev a projektové žádosti věnovány tématům, které jsou identifikovány jako potenciální problémy (veřejné zakázky, veřejná podpora, atd.). Frekvence



seminářů vzhledem k vyhlášení časově uzavřených výzev je dostačující. V závislosti na schválení projektů výběrovou komisí následně dochází k realizaci seminářů pro příjemce.

- **Poskytování metodické žadatelům a příjemcům podpory prostřednictvím příruček a metodik** je realizováno vydáním Příruček pro žadatele a příjemce k jednotlivým výzvám. Kvalita PPPŽ je hodnotitelem požadována za optimální a dostatečně podrobná pro přípravu i realizaci projektů.
- Z hlediska kvality podávání informací je metodická podpora ZS MZd respondenty dotazníkového šetření hodnocena ve fázi přípravy a realizace projektu jako dostačující (známka 2). Věcné znalosti pracovníků jsou v obou fázích hodnoceny jako dostačující (známka 2), naopak ochota pracovníků v obou fázích je hodnocena jako výborná (známka 1), srozumitelnost podané informace ve fázi přípravy projektu jako dostačující (známka 2) a ve fázi realizace projektu jako výborná (známka 1). Rychlost podání informací je respondenty označena spíše jako dostačující s ohledem na charakter požadované informace. Za problematičtější oblast metodické podpory byla označena oblast veřejných zakázek a vymezení standardů přístrojového vybavení.

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- Na základě analýzy jednotlivých nástrojů metodické podpory MZd a realizovaného dotazníkového šetření mezi žadatelem a příjemci podpory lze sledovat poskytování metodické podpory pracovníky ZS MZd jednotlivým žadatelům a příjemcům za optimální. Provedené hodnocení bylo realizováno s ohledem na kvalitu komunikačních nástrojů (především realizovaných seminářů, které byly hodnoceny velice kladně jednotlivými respondenty dotazníkového šetření) a realizaci kvalitativního vyhodnocení aplikovaných komunikačních nástrojů.

## **Ministerstvo práce a sociálních věcí**

### Úvod:

ZS MPSV upravuje komunikační strategii vůči žadateli a příjemci vztahující se k oblasti intervence 3.1 a 3.3 v rámci **Komunikačního plánu ZS (dále jen KoP ZS MPSV)**. KoP ZS MPSV je zaměřen především na metodickou podporu při zajištění realizace úspěšných projektů prostřednictvím poskytování dostačených, kvalitních a včasných informací žadateli a příjemci. Mezi hlavní nástroje metodické pomoci vyplývající z KoP ZS MPSV patří:

- Webové stránky [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz) a [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz)
- Semináře a školení pro žadatele a potenciální příjemce
- Osobní, písemná, telefonická a emailová komunikace
- Publikační aktivity – Příručka pro žadatele a příjemce 3.1 a 3.3

Za komunikace s žadatelem ve fázi přípravy projektu je zodpovědné ZS 22 v oblasti intervence 3.1 a ZS 45 v oblasti intervence 3.3. Metodická podpora žadatelům probíhá v součinnosti s CRR. Za komunikace s příjemci ve fázi realizace projektu je zodpovědné ZS 62 ve spolupráci s CRR. Analýza poskytování metodické podpory ze strany ZS MPSV žadatelům a příjemcům v oblasti intervence 3.1 a 3.3 se zaměřuje na:

- zakotvení nástrojů metodické podpory v komunikační strategii ZS MPSV,
- posouzení vhodnosti daných nástrojů, jejich efektivitu a funkčnost vzhledem k cílovým skupinám,
- využití daných nástrojů ve fázi přípravy a realizace projektu.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýz postupů uvedených v OM ZS MPSV a dokumentů týkajících se komunikační strategie ZS MPSV (roční KOP ZS MPSV 2008, 2009) provedenou metodou desk-research. K danému tématu byly provedeny řízené pohovory s pracovníky ZS 45, 62 a ZS 22 (celkem 3 pohovory) a dotazníkové šetření mezi žadateli a příjemci. V dotazníkovém šetření bylo osloveno celkem 29 žadatelů (25 žadatelů oblasti intervence 3.1 a 4 žadatelé oblasti intervence 3.3) Vyplněný dotazník zaslalo zpět 6 respondentů a došlo ke 3 telefonickým rozhovorům s žadateli. Výpovědní hodnota daného šetření díky malé návratnosti dotazníků je tedy poměrně nízká, přesto poznatky z daného šetření jsou obsahem hlavních zjištění.

#### Hlavní zjištění:

- Výčet a zacílení nástrojů pro poskytování metodické podpory žadatelům a příjemcům je specifikováno v rámci **Komunikačního plánu ZS** včetně částečného upřesnění v PPP MPSV. Komunikační strategii ZS MPSV lze považovat za dostačující i vzhledem k limitující výši rozpočtu KoP ZS MPSV. Následná realizace nástrojů metodické podpory žadatelům a příjemcům v jednotlivých fázích projektů je značně omezující. Přes tyto skutečnosti lze výčet nástrojů metodické podpory a jejich zacílení na jednotlivé cílové skupiny hodnotit jako dostatečný pro realizaci efektivní komunikace s žadateli a příjemci v různých fázích projektů.
- Z důvodu finančních prostředků KoP MPSV je za **hlavní nástroj metodické podpory vůči žadatelům a příjemcům považována komunikace emailová, telefonická a osobní**. V rámci jednotlivých oblastí intervence došlo ke vzniku společné emailové stránky. V rámci realizované metodické podpory žadatelům dochází k **aktivní spolupráci s CRR**. CRR zodpovídá dotazy v oblasti technické stránky vyplňování Benefit 7. Přestože rozdělení těchto kompetencí mezi 2 nezávislé subjekty bylo hodnotitelem shledáno za rizikové, jednotliví pracovníci považují daný způsob komunikace za bezproblémový, což se do jisté míry potvrdilo i v rámci realizovaného dotazníkového šetření. Vzhledem ke vzniku metodické příručky pro práci s Benefitem – Pokyny pro vyplnění B7 a aktivní spolupráci CRR a MPSV, žadatelé považují metodickou pomoc v oblasti Benefit 7 za dostačující.
- Pro zajištění kvality a jednotnosti metodických výkladů jednotlivých dotazů **dochází k evidenci realizovaných dotazů na sdíleném disku**, který zároveň slouží jako efektivní nástroj pro ujednocení pracovních postupů a výkladů mezi pracovníky MPSV. Následně dochází k uvádění nejčastějších dotazů na webových stránkách MPSV.
- Dalším nástrojem metodické podpory pro žadatele jsou **webové stránky www.mpsv.cz a www.strukturální-fondy.cz**. Kvalitu a obsah informací uvedených na daných webových stránkách lze považovat za dostačující (obsahují text výzvy, PPŽP, kontakty na pracovníky, odpovědi na nejčastěji kladené dotazy, termíny výběrových komisí a Pokyny upozorňující na změny a úpravy výzvy). Z pohledu přípravy a realizace projektů je obsah informací sice dostačující, ale z pohledu hodnotitele málo podrobný, neobsahující metodické návody a podrobnější postupy, vzorové přílohy, atd. I přes tyto skutečnosti lze dané webové stránky hodnotit jako dostačující a funkční nástroj komunikace. Vzhledem k tomu, že realizace projektů je teprve v začátcích, obsah stránek se bude dále rozšiřovat dle potřeb příjemců o informace týkající se realizace projektů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejméně často žadatelé a příjemci hledají informace na [www.strukturální-fondy.cz](http://www.strukturální-fondy.cz).
- **Semináře** jsou realizovány pracovníky MPSV především v případě vyhlášení nových výzev a následně při zahájení realizace projektů. Z hlediska počtu realizovaných seminářů (4 za 3.1 a 3 za 3.3) lze tento nástroj považovat za dostatečný a funkční (navíc semináře jsou realizovány i mimo KoP MPSV). Obecně semináře realizované v rámci KoP MPSV lze hodnotit jako standardní nástroj metodické podpory žadatelům, který poskytne žadateli prvotní informaci o možnostech financování projektů z oblasti intervence 3.1 a 3.3. Vzhledem k úzkému okruhu žadatelů v oblasti intervence 3.3 dochází k realizaci pracovních porad s žadateli dané oblasti intervence. Tento

způsob metodické pomoci je hodnocen ze strany žadatele i ze strany hodnotitele jako vysoce efektivní nástroj metodické pomoci v rámci přípravy projektů.

- **Kvalita Příručky pro žadatele a příjemce** pro dosud vyhlášené výzvy jako nástroj metodické podpory je optimální. Žadatel a příjemce zde naleznou potřebné informace v ucelené formě. Kvalitu a obsah Příručky považují respondenti za dostačující, a to jak pro fázi přípravy, tak pro fázi realizace projektu.
- Z realizovaného dotazníkového průzkumu hodnotitel může konstatovat, že **realizované komunikační a metodické nástroje v rámci přípravné fáze projektů jsou žadateli/ příjemci hodnoceny pozitivně** a realizované nástroje realizační fáze projektů jsou hodnoceny spíše pozitivně. Za nejčastější způsob získávání informací potřebných pro přípravu projektů byl zvolen způsob e-mail/telefonická konzultace. Za nejméně používaný zdroj informací byly stanoveny semináře a [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz). Z hlediska kvality podávání informací je metodická podpora ZS MPSV respondenty dotazníkového šetření hodnocena ve fázi přípravy projektu jako dostatečná (známka 2), ve fázi realizace projektu jako dostačující (známka 2). Věcné znalosti pracovníků jsou ve fázi přípravy hodnoceny jako výborné (známka 1) a ve fázi realizaci projektů hodnoceny jako dostačující (známka 2), ochota pracovníků je hodnocena jako výborná (známka 1), srozumitelnost podané informace ve fázi přípravy i realizace projektu jako výborná (známka 1). Rychlost podání informací je respondenty označena spíše jako dostačující, především ve fázi realizaci dochází k prodloužení doby na získání odpovědi. Především z důvodu častých změn podmínek výzvy v oblasti 3.3, nelze kvalitu a obsah metodického výkladu ZS MPSV považovat za profesionální, přestože respondenti OI 3.1 metodický přístup pracovníků ZS22 hodnotili velice kladně.

#### ***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Zakotvení a zacílení nástrojů metodické podpory ZS MPSV v rámci komunikační strategie lze považovat za dostatečné. S ohledem na provedenou analýzu fungování jednotlivých nástrojů v praxi lze označit poskytování metodické podpory pracovníků ZS MPSV žadatelům a příjemcům za dostatečnou. Z důvodu častých změn oblasti intervence 3.3 nelze metodickou podporu hodnotit jako vysoce profesionální, přestože ochota pracovníků a srozumitelnost poskytovaných informací jsou hodnoceny jako výborné. Spolupráce s CRR v oblasti metodické podpory je plně funkční a efektivní.

## **Ministerstvo kultury**

### Úvod:

Nástroje pro poskytování metodické podpory žadatelům a příjemcům ze strany ZS MK v oblasti intervence 5.1 vyplývají z **Komunikačního plánu IOP, Ročních komunikačních plánů ZS MK a OM ZS MK** (vč. přílohy č. 3 části A Komunikace v rámci zprostředkujícího subjektu Ministerstva kultury ČR). Při poskytování metodické podpory jsou dle výše uvedených dokumentů využívány následující komunikační nástroje:

- Telefonická a emailové korespondence
- Informační portál kultura – evropa.eu
- Webové stránky [www.strukturalni-fondy.cz/iop](http://www.strukturalni-fondy.cz/iop)
- Semináře pro žadatele a příjemce
- Příručky a metodiky pro žadatele a příjemce

Dokumenty nspecifikují využití jednotlivých nástrojů během životního cyklu projektu. Za komunikace s žadatelem a příjemcem jak ve fázi přípravy, tak ve fázi realizace projektu je **zodpovědné SOPŘ**.

Analýza poskytování metodické podpory ze strany ZS MK žadatelům a příjemcům v oblasti intervence 5.1 se zaměřuje na posouzení vhodnosti daných nástrojů, jejich efektivitu a funkčnost vzhledem k cílovým skupinám a k jejich využití ve fázi přípravy a realizace projektu. Analýza se také zabývá zhodnocením zakotvení nástrojů metodické podpory v komunikační strategii ZS MK.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýz postupů uvedených v OM ZS MK a dokumentů týkajících se komunikační strategie ZS MK (KOP IOP; roční KOP IOP 2008,2009; roční KOP ZS MK 2008, 2009) provedenou metodou desk-research. K danému tématu provedeny řízené pohovory s pracovníky SOM a SOPŘ (celkem 2 pohovory) a dotazníkové šetření mezi žadatelem a příjemcem z 1.výzvy. V dotazníkovém šetření bylo osloveno 10 žadatelů (5 žadatelů se schváleným projektem, 5 žadatelů se zamítnutou žádostí o dotaci). Návržnost dotazníků lze označit za spíše nízkou. Vyplněný dotazník zaslali 4 respondenti, z toho 1 žadatel neúspěšného projektu, 1 žadatel schváleného projektu, který ještě není ve fázi realizace, a 2 žadatelé (resp. příjemci) schválených projektů ve fázi realizace. Výpovědní hodnota daného vzorku tak nelze označit za zcela dostačující, přesto jsou výsledky šetření uvedeny v rámci hlavních zjištění.

#### Hlavní zjištění:

- Výčet a zacílení nástrojů pro poskytování metodické podpory žadatelům a příjemcům je uvedeno ve více dokumentech (viz výše). Informace v dokumentech nejsou jednotné, žádný z daných dokumentů neobsahuje kompletní výčet nástrojů s definicí cílových skupin a uplatněním v přípravné a realizační fázi projektu. Hodnotitel shledává **komunikační strategii (resp. její písemnou podobu) jako neucelenou a metodickou podporu v rámci dané strategie jako nejasně ukotvenou**. ZS MK má nastaven systém vyhodnocování komunikačních nástrojů, které je ale zaměřeno kvantitativně, nikoli kvalitativně. Zajištěná není taktéž zpětná vazba ze strany cílových skupin. ZS MK tak nemá informace o míře efektivitě a kvalitě jednotlivých nástrojů využívaných v rámci metodické podpory žadatelům a příjemcům.
- **Přestože hodnotitel identifikoval nedostatky ve zpracované komunikační strategii (tj. v jejím písemném zakotvení), na základě provedené analýzy uplatnění nástrojů metodické podpory v praxi lze tyto označit jako funkční a efektivní.** Jako nejefektivnější nástroj poskytování metodické podpory žadatelům a příjemcům jak ve fázi přípravy tak ve fázi realizace projektu je hodnotitelem, stejně jako pracovníky ZS MK vyhodnocena **neveřejná část informačního portálu kultura-evropa.eu**. Její funkce umožňuje vzájemnou komunikaci v elektronické podobě mezi ZS MK a žadatelem/příjemcem. Podmínkou pro registraci do veřejné části portálu je existence formulovaného projektového záměru, což posiluje efektivitu komunikace. Díky vzájemnému sdílení informací prostřednictvím webového portálu jednotlivých oddělení ZS MK je umožněna koordinace konzultování projektového záměru/projektu, jakož i předávání informací o daném projektu. Elektronická komunikace v rámci portálu je doplněna možností osobní konzultace žadatele/příjemce v případě, kdy je vhodné využít výhod tohoto nástroje (možnost diskuze složitějších problémů). Využívání komunikace přes daný portál je ze strany ZS MK upřednostňováno před telefonickými konzultacemi (tzn. žadatelé/příjemci jsou v případě **telefonických dotazů** směřování na webový portál, pokud tomu odpovídá charakter dotazu).
- **Webové stránky www.kultura-evropa.eu** představují funkční a efektivní nástroj pro podávání aktuálních informací o realizaci intervence 5.1. Jedná se o veřejnou část elektronické aplikace kultura – evropa.eu, která je přístupná všem návštěvníkům webových stránek. Z hlediska obsahu a kvality informací jsou webové stránky z pozice hodnotitele hodnoceny jako spíše vyhovující. Informace na webových stránkách jsou jasně strukturované, horší je grafické zpracování stránek. Respondenti dotazníkového šetření označují dostupnost dokumentů na stránkách za dostačující.

- **Webové stránky [www.strukturalni-fondy.cz/iop](http://www.strukturalni-fondy.cz/iop)** jsou doplňujícím nástrojem k [www.kultura-evropa.eu](http://www.kultura-evropa.eu). Obsahují základní informace k oblasti intervence 5.1 a jsou spíše zacílené na potenciální žadatele ve fázi prvotního získávání informací o možnostech financování projektů z oblasti intervence 5.1.
- **Semináře** jsou využívány k předávání informací, které jsou obecně platné pro všechny žadatele. Z časového hlediska byly semináře realizovány v době vyhlášení a průběhu výzvy. Z hlediska frekvence konání seminářů lze konstatovat uspokojivý stav (3 semináře před vyhlášením výzvy, 4 semináře v období vyhlášení výzvy a v průběhu výzvy). Z hlediska obsahu byly semináře kromě informací o podmínkách programu (5.1) a o projektové žádosti věnovány tématům, které jsou identifikovány jako potenciální problémy (veřejné zakázky, veřejná podpora). Semináře se taktéž věnují nejčastěji kladeným otázkám. Z hlediska zaměření lze semináře ve fázi přípravy projektu hodnotit jako vyhovující. S ohledem na pokročilost administrace a realizace projektů v intervenci 5.1 nebyly dosud uskutečněny semináře týkající se problematiky spojené s realizační fází. Daná problematika je prozatím řešena s jednotlivými příjemci individuálně. Žadatelé/příjemci jsou o konání seminářů informováni prostřednictvím webových stránek [www.kultura-evropa.eu](http://www.kultura-evropa.eu) a [www.strukturalni-fondy.cz/iop](http://www.strukturalni-fondy.cz/iop), jakož i emailovou korespondencí (komunikací přes elektronickou aplikaci). Respondenti označili lhůtu podání této informace za dostačující.
- **Poskytování metodické podpory prostřednictvím příruček a metodik** bylo uskutečněno pouze vydáním Příručky pro žadatele a příjemce pro 1. výzvu, obsahující podmínky programu pro přípravu, podání a realizaci projektů. Informace obsažené v Příručce považuje jak hodnotitel, tak respondenti za dostačující (a to jak pro fázi přípravy, tak pro fázi realizace projektu). S ohledem na počet revizí (4) lze daný dokument označit za méně stabilizovaný. O změnách v Příručce jsou ale žadatelé a příjemci informováni na [www.kultura-evropa.eu](http://www.kultura-evropa.eu) či prostřednictvím pracovníků ZS MK (elektronický portál, emailová komunikace). Včasnost podání daných informací hodnotí respondenti dotazníkového šetření jako spíše dostačující.
- Z hlediska kvality podávání informací je metodická podpora ZS MK respondenty dotazníkového šetření hodnocena ve fázi přípravy projektu jako velmi profesionální a užitečná (známka 1), ve fázi realizace projektu jako dostačující (známka 2). Věcné znalosti pracovníků jsou v obou fázích hodnoceny jako dostačující (známka 2), ochota pracovníků je hodnocena jako výborná (známka 1), srozumitelnost podané informace ve fázi příprav projektu jako výborná (známka 1), ve fázi realizace projektu jako dostačující (známka 2). Rychlost podání informací je respondenty označena spíše jako dostačující s ohledem na charakter požadované informace. Výsledky dotazníkového šetření je nutné ale hodnotit v kontextu nízkého počtu zúčastněných respondentů (resp. nízké návratnosti dotazníků).

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- Přestože hodnotitel sledává zakotvení a zacílení nástrojů metodické podpory v komunikační strategii (resp. její písemné formě) ZS MK jako nedostatečné, s ohledem na analýzu fungování jednotlivých nástrojů v praxi lze poskytování metodické podpory pracovníků ZS MK žadatelům a příjemcům za dostatečnou. S ohledem na fakt, že v rámci evaluace nebylo možné kvůli nízké návratnosti dotazníků dostatečně ověřit efektivitu a funkčnost jednotlivých nástrojů metodické podpory na straně žadatelů a příjemců, jakož i na skutečnost, že ZS MK neprovádí kvalitativní vyhodnocení daných nástrojů, nelze dané hodnocení funkčnosti a efektivity nástrojů metodické podpory považovat za komplexní.

### Úvod:

Nástroje pro poskytování metodické podpory žadatelům a příjemcům vyplývají z **Komunikačního plánu IOP, OM IOP** (část A.6 – Informování a propagace) **Ročních komunikačních plánů ZS, a MP-18** (kap.I.1). Hlavní nástroj řízení komunikace a publicity představuje Komunikační plán IOP a jeho roční aktualizace. Za jeho realizaci zodpovídá ŘO, resp. komunikační úředník ŘO. Na Komunikační plán IOP navazují Komunikační plány (resp. jejich roční aktualizace) jednotlivých ZS, za jejichž realizaci odpovídají jednotlivé ZS.

V návaznosti na OM IOP upravuje ZS CRR komunikační strategii vztahující se k oblastem intervence 4.1a a 4.1b (aktivitu 4.1d), 5.2 a 5.3 v Komunikačním plánu ZS (Roční komunikační plán CRR v rámci IOP, dále jen jako „KoP CRR“). **Strategie KoP CRR je zaměřena především na:**

- prezentaci základních informací o IOP,
- podporu při zpracování žádostí o podporu,
- zajištění úspěšné realizace projektů prostřednictvím poskytování dostatečných, kvalitních a včasných informací žadateli a příjemci,
- informování o projektech, které jsou v realizaci či již zrealizovány.

**Metodická podpora ve vztahu k žadatelům/příjemcům zahrnuje** především informování o možnostech podpory jednotlivých aktivit v rámci IOP a následně také tvorbu a výklad vlastní programové dokumentace směřem k potenciálním žadatelům i příjemcům podpory. Mezi hlavní nástroje komunikace CRR s žadatelem/příjemcem patří např. webové stránky ([www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz), [www.crr.cz](http://www.crr.cz), [www.risy.cz](http://www.risy.cz)), školení a semináře, účast na veletrzích a konferencích, konzultace, publikace a příručky atd.

Analýza poskytování metodické podpory ze strany ZS CRR žadatelům a příjemcům se zaměřuje na:

- zakotvení nástrojů metodické podpory v komunikační strategii ZS,
- posouzení vhodnosti daných nástrojů, jejich efektivitu a funkčnost vzhledem k cílovým skupinám,
- využití daných nástrojů ve fázi přípravy a realizace projektu.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýzy související dokumentace IOP (KoP IOP, roční KoP IOP a CRR na rok 2009, Vyhodnocení KoP CRR na rok 2008) a řízených pohovorů (s pracovníky ÚŘSFC a RP - CRR). Pro ověření kvality a efektivity komunikace s žadatelem/příjemcem bylo realizováno elektronické dotazníkové šetření<sup>3</sup>. Výstupy z tohoto šetření jsou obsahem zjištění. Vzhledem k nízké návratnosti však nelze výpovědní hodnotu vzorku označit za zcela dostačující.

### Hlavní zjištění:

- Výčet nástrojů pro poskytování metodické podpory je uveden ve více dokumentech uvedených výše. Aktivity plánované v KoP CRR jsou realizovány v souladu s KoP IOP. Roční KoP CRR 2009 však neobsahuje **diferencované komunikační nástroje zaměřené na rozličné cílové skupiny** (žadatelé, příjemci, hodnotitelé, odborná veřejnost, veřejnost), ani na specifickou cílovou skupinu potenciálních žadatelů a příjemců v celém jejich spektru (kraje, obce různých velikostí,

---

3 Vybranými respondenty dotazníkového šetření bylo 31 subjektů vytipovaných ze sestavy IS MONIT7+ k 7.1.2010. Subjekty byly vybrány tak, aby byl zastoupen jak každý typ žadatele dané oblasti intervence, tak (pokud to bylo možné) i jednotlivé regiony soudržnosti, aby byla ověřena kvalita a efektivita metodické podpory poskytované jednotlivými regionálními pobočkami CRR. Hodnotitel obdržel 9 dotazníků, které byly použity pro doplnění údajů hodnocení.

společenství vlastníků bytových jednotek, MMR ČR, organizační složky státu či jimi zřízené příspěvkové organizace, NNO, zájmová sdružení právnických osob – oboje s celorepublikovým působením v oblasti cestovního ruchu). Tato skutečnost je hodnocena spíše negativně, protože může podstatnou měrou ovlivnit efektivitu jednotlivých aktivit realizovaných CRR. ZS CRR má nastaven systém pravidelného vyhodnocování komunikačních nástrojů.

- Přestože hodnotitel identifikoval dílčí nedostatky ve zpracované komunikační strategii (tj. v jejím písemném zakotvení), na základě provedené analýzy **uplatnění nástrojů metodické podpory v praxi lze tyto označit jako funkční a efektivní.**
- CRR využívá k informování žadatelů a příjemců následující **webové stránky** [www.strukturalni-fondy.cz/iop](http://www.strukturalni-fondy.cz/iop), [www.crr.cz](http://www.crr.cz), portál [www.risy.cz](http://www.risy.cz). Webové stránky [www.strukturalni-fondy.cz/iop](http://www.strukturalni-fondy.cz/iop) a portál [www.risy.cz](http://www.risy.cz) jsou doplňujícím nástrojem k [www.crr.cz](http://www.crr.cz). Stránky [www.strukturalni-fondy.cz/iop](http://www.strukturalni-fondy.cz/iop) obsahují základní informace k IOP, resp. oblastem intervencí 4.1, 5.2 a 5.3 a jsou spíše zacílené na potenciální žadatele ve fázi prvotního získávání informací o možnostech financování projektů. Informace na daných webových stránkách navedou potenciálního žadatele k výše uvedenému zdroji poskytujícímu podrobnější informace o oblasti intervence, a to i s ohledem na realizační fázi projektu. Tyto webové stránky (tj. [www.crr.cz](http://www.crr.cz)) obsahují rovněž FAQ, které jsou pravidelně aktualizovány. Reflektují skutečné dotazy především žadatelů, ale také příjemců. Z hlediska obsahu a kvality jsou webové stránky hodnoceny spíše jako vyhovující, mohly by však být lépe strukturované, aby působily přehledněji a umožnily snadnější orientaci.
- **Semináře a školení** se konají v závislosti na termínech vyhlášených výzev, resp. potřeb IOP (předkládání žádostí o platbu a závěrečných zpráv) a jsou nejčastěji využívaným prostředkem k informování o programu. Tyto aktivity jsou pro metodickou podporu a jednotnost výkladu velmi důležité a jsou také pozitivně hodnoceny. Žadatelé/příjemci jsou o konání seminářů informováni prostřednictvím webových stránek, jakož i e-mailovou korespondencí. Respondenti označili lhůtu podání této informace za dostačující.
- Metodická podpora žadatelů/příjemců probíhá rovněž formou **konzultací** (písemnou, telefonickou nebo e-mailovou formou). Pracovníci informačních míst zodpovídají dotazy vztahující se k přípravě žádosti o poskytnutí podpory, realizaci a udržitelnosti IOP. Jednotnost výkladu dokumentace a podmínek výzvy v rámci P-CRR je zaručena díky pravidelným setkáním HQ CRR a P-CRR a následně evidenci dotazů CRR, které slouží pro následné využití postupů. Čekací délka na odpovědi je i přes drobné rozdíly (v závislostech na fázi realizace a především oblasti intervence) vyhovující a kvalita odpovědi je hodnocena jako dostačující.
- ZS CRR vydává **propagační publikace a letáky** jak samostatně, tak ve spolupráci s ŘO IOP. Vybrané publikace je možné nalézt i na internetových stránkách, např. [www.risy.cz](http://www.risy.cz). Metodická podpora je poskytována rovněž prostřednictvím **Příručky pro žadatele a příjemce, resp. Příručky pro předkladatele IPRM**, na niž však CRR jen spolupracuje, gestorem za její zpracování je v případě oblastí intervencí 4.1, 5.2 a 5.3 ŘO IOP. Informace uvedené v Příručkách pro žadatele a příjemce i předkladatele IPRM je možné považovat za dostatečné a přehledné. O změnách v Příručce jsou ale žadatelé a příjemci informováni na [www.crr.cz](http://www.crr.cz) či prostřednictvím pracovníků CRR (telefonicky, e-mailem, semináře). Obsah a včasnost podání daných informací hodnotí respondenti dotazníkového šetření jako dostačující.
- Na základě **realizovaného dotazníkového průzkumu hodnotitel dospěl k závěru**, že realizované komunikační nástroje v rámci metodické podpory realizace projektů jsou hodnoceny velmi pozitivně, přípravné fáze projektů jsou hodnoceny spíše pozitivně, výjimku zde tvoří oblasti intervence 4.1, aktivita d (NNO) a 5.2 (zpracování IPRM), viz níže. **Kvalita, obsah a časové hledisko** poskytnutých informací ve fázi přípravy projektů jsou hodnoceny pozitivně. Oceňovány jsou především všechny formy konzultací a semináře/školení, neboť reagují na aktuální potřeby žadatelů/příjemců. Nejčastěji řešenými oblastmi jsou uznatelné náklady či vyplňování žádosti o

podporu a žádosti o platbu v IS BENEFIT7. Respondenti označují metodickou podporu CRR jako vesměs velmi profesionální a užitečnou a oceňují ochotu a věcnou znalost pracovníků P-CRR.

- Hodnocení v oblasti intervence 5.3 vyznívá ze všech nejlépe. Dílčí problémy se vyskytují v oblasti intervence 4.1, kdy je vytýkán rozsah informací a nepřehlednost webových stránek. Výhrady v dotazníkovém šetření zazněly v oblasti intervence 5.2. Nikoliv však vůči CRR, ale spíše vůči spolupráci s městem – nositelem IPRM (ve věci odlišně formulovaných povinných příloh projektu, informací ke způsobu zadávání zakázek, orientaci v dokumentaci). **Celková spolupráce s pracovníky CRR je vždy hodnocena velmi kladně.**

***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Přestože je možné najít jisté dílčí nedostatky v zakotvení a zacílení nástrojů metodické podpory v komunikační strategii (resp. její písemné formě), s ohledem na analýzu fungování jednotlivých nástrojů v praxi lze označit poskytování metodické podpory pracovníků ZS CRR žadatelům a příjemcům za dostatečnou. S ohledem na skutečnost, že v rámci evaluace nebylo možné kvůli nízké návratnosti dotazníků dostatečně ověřit efektivitu a funkčnost jednotlivých nástrojů metodické podpory na straně žadatelů a příjemců, a na skutečnost, že ZS CRR neprovádí kvalitativní vyhodnocení daných nástrojů, nelze dané hodnocení funkčnosti a efektivit nástrojů metodické podpory považovat za komplexní.



## V. Lidské zdroje

**Otázka č. 10 (úroveň hodnocení – ŘO, ZS): Disponuje řídicí orgán a zprostředkující subjekty dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků s ohledem na závazky a povinnosti vyplývající z implementace IOP?**

### Řídicí orgán (MMR)

#### Úvod:

Při zajišťování administrativní kapacity postupují ŘO a ZS v souladu s usnesením vlády č. 818/2007, kterým byl schválen postup a řešení administrativní kapacity čerpání zdrojů strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na období 2007-2013. Funkci ŘO IOP plní v rámci organizační struktury MMR ČR 26 - Odbor řízení operačních programů (OŘOP), který tvoří 4 oddělení. Přehled oddělení a aktuálních kapacit je uveden v tabulce.

Tabulka 10: Počet pracovníků ŘO IOP podílejících se na IOP

Útvar	Počet pracovníků podílejících se na IOP	Počet pracovníků s podílem činnosti na IOP < 50% či = 50%	
Odbor řízení operačních programů	Ředitelka ŘO	1	
	Oddělení řízení	10	
	Oddělení metodiky	8 <sup>1</sup>	
	Oddělení monitoringu	7	
	Oddělení kontroly a auditu	7	
Odbor rozpočtu	Oddělení administrace projektů EU	14	3
<b>Celkem</b>	<b>47</b>	<b>10</b>	

<sup>1</sup> 2 pracovníci mají 0,5 pracovního úvazku.  
Zdroj: Podklady poskytnuté ŘO IOP

Problematika lidských zdrojů ŘO byla posuzována na základě níže uvedených kritérií:

- stanovení personálních potřeb ŘO,
- naplnění potřeb personálních kapacit ŘO,
- stabilita personálních kapacit,
- odborná způsobilost disponibilních kapacit.

Hlavní zjištění k problematice lidských zdrojů z hlediska kapacit a odbornosti byla učiněna na základě analýzy dokumentace vztahující se k této problematice (a to zejména Zprávy o zajištění administrativních kapacit dle usnesení vlády č. 818/2007 za období 1. 1. – 31. 12. 2009) metodou desk research a na základě řízených rozhovorů s pracovníky ŘO IOP (vedoucí či zástupci vedoucího oddělení řízení, oddělení metodiky, oddělení monitoringu, oddělení kontroly a auditu a oddělení administrace projektů EU, celkem 5 pohovorů).

#### Hlavní zjištění

- **Personální zajištění** pracovních pozic v rámci ŘO IOP lze z celkového pohledu označit jako **stabilizované**, s nižší mírou fluktuace. Na úrovni jednotlivých oddělení vykazuje problém s vyšší fluktuací oddělení kontroly, zapříčiněnou odchodem pracovníků do soukromé sféry či na jinou pozici ve veřejné správě většinou z důvodu vyššího finančního ohodnocení.

- K **financování** mezd pracovníků ŘO IOP jsou využívány prostředky TP IOP. Na financování mezd pracovníků jde 46 % celkových prostředků TP, které má ŘO k dispozici.
- **Z hlediska kapacit** lze hodnotit personální zajištění na úrovni ŘO spíše jako dostačující. Problém se zajištěním dostatečného počtu kapacit na úrovni oddělení byl identifikován v rámci oddělení kontroly, v rámci něhož jsou 3 ze 7 pracovníků z více jak 50 % pracovní činnosti zapojeni do administrace programů předcházejícího programového období 2004 – 2006. Tento fakt může mít negativní vliv na zajišťování jeho povinností v rámci IOP.
- **Z hlediska odbornosti** lze označit jako významný fakt, že ŘO IOP disponuje pracovníky se zkušeností s implementací OP z předchozího programovacího období 2004 – 2006, a to ve všech oblastech implementace. Zajištěna je tak možnost předání zkušeností s aplikací odborných poznatků v kontextu SF pracovníkům bez těchto zkušeností. Jednotlivá oddělení disponují dostatečným počtem kvalifikovaných pracovních sil. Nebyl taktéž zjištěn problém s náborem a zaučením pracovních sil bez předchozí praxe (tj. absolventů). V případě identifikování nedostatečné věcné odbornosti jsou využíváni externí experti. Věcná odbornost pracovníků je zároveň zvyšována formou interního vzdělávání v rámci ŘO, stejně jako formou externího vzdělávání (blíže viz evaluační otázka č. 11).
- Výjimku z výše uvedeného představuje oddělení kontroly, v rámci něhož lze konstatovat nedostatečné zajištění kvalifikovaných pracovních sil. Příčinou jsou vysoké nároky z hlediska specifické odbornosti a praxe na dané pracovní pozici na straně jedné a nízká poptávka po dané pracovní pozici z důvodu konkurence soukromé sféry na straně druhé.

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- Celkový počet pracovníků ŘO, jakož i jejich odbornost je hodnotitelem považována za dostačující. Výjimku představuje oddělení kontrol, které se potýká s problémem nedostatečných lidských zdrojů jak z hlediska kapacit, tak z hlediska zajištění kvalifikovaných pracovních sil. Tato skutečnost může negativně ovlivnit zajišťování povinností tohoto útvaru v rámci IOP.

## **Ministerstvo vnitra**

### Úvod:

Činnosti zprostředkujícího subjektu v rámci MV plní Odbor strukturálních fondů (OSF), který tvoří 6 oddělení. Aktuální přehled pracovníků v rámci jednotlivých oddělení a útvarů je uveden v následující tabulce, včetně informace o jejich zapojení přímo do procesu implementace IOP.

**Tabulka 11: Počet pracovníků MV podílejících se na IOP**

Útvar		Počet pracovníků podílejících se na IOP	Počet pracovníků s podílem činnosti na IOP < 50% či = 50%
<b>Odbor strukturálních fondů Ministerstva vnitra</b>	Odd.organizační	1,59	-
	Odd.metodik	1,94	-
	Odd.financování projektů	3,79	-
	Odd.publicity a absorpční kapacity	0,91	-
	Odd.IOP	2,28	-
	Odd.monitoringu, kontroly projektů a technické asistence	5,11	-

Zdroj: Zpráva o zajištění administrativních kapacit dle Usnesení vlády č. 818/2007 za období od 1.1. - 31.12.2009.

Přestože aktuální údaje za ZS MV nejsou k dispozici ze Zprávy o zajištění administrativních kapacit dle usnesení vlády č. 818/2007 za období 1. 1. – 31. 12. 2009 vyplývá, že konečný počet pracovníků ZS MV je stanoven na 48 pracovních pozic.

Pro adekvátní posouzení aktuálního stavu personálních kapacit, zpracovává MV na základě OM IOP, každý rok do 30. dubna zprávu o zajištění administrativní kapacity pro zabezpečení funkčnosti implementačních a auditních struktur pro využívání prostředků z rozpočtu EU, která následně slouží jako podklad pro zprávu za IOP. Kromě této zprávy připravuje ZS MV jako podklad pro stanovení optimálního počtu pracovníků ŘO a ZS pololetní vyhodnocování faktorů, které mají vliv na složení a počet administrativních pracovníků. Mezi tyto faktory patří např. fáze, ve které se program nachází, termíny vyhlášení výzev, s tím spojené předpokládané počty projektových žádostí, apod.

V kontextu výše uvedeného byla problematika lidských zdrojů ZS MV posuzována na základě níže uvedených kritérií:

- identifikace personálních potřeb ZS MV,
- naplnění potřeb personálních kapacit ZS MV,
- odborná způsobilost disponibilních kapacit.

Jako podklad pro provedené posouzení a níže uvedená zjištění přitom sloužila analýza postupů uvedených v programové dokumentaci (zejména MIP MV, popř. OM IOP) a Zprávy o zajištění administrativních kapacit dle usnesení vlády č. 818/2007 za období 1. 1. – 31. 12. 2009 provedená metodou desk-research. Jednotlivá zjištění byla následně ověřena prostřednictvím řízených pohovorů s pracovníky OSF, podílející se na implementaci IOP.

#### Hlavní zjištění:

- Celkový počet pracovníků zapojených do implementace IOP v rámci ZS MV je v současné době naplněn z cca 90 %. Podíl jednotlivých pracovníků na implementaci IOP navíc není 100% (dle dostupných údajů 77,61%), neboť někteří pracovníci vykonávají činnosti související s implementací OP LZZ, což počet disponibilních personálních kapacit pro implementaci IOP částečně snižuje.
- Přestože administrativní kapacity OSF jsou v současné době téměř naplněny a cílový počet pracovníků lze považovat za dostatečný, problémem je **výrazný nedostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků se zkušenostmi s implementací SF**. Díky skutečnosti že OSF představuje v rámci MV poměrně nový odbor, nastupuje navíc většina nových pracovníků na zcela nově vytvořené pracovní místo, díky čemuž není na MV nikdo kdo novým pracovníkům předat zkušenosti.
- S ohledem na dosavadní problémy s personálními kapacitami lze za problematický považovat rovněž systém plánování potřebných kapacit jako takových. ZS MV je dle OM stejně jako všechny další ZS zodpovědné za každoroční zpracování Zprávy o zajištění administrativní kapacity pro zabezpečení funkčnosti implementačních a auditních struktur pro využívání prostředků z rozpočtu EU a pololetní vyhodnocování faktorů, které mají vliv na složení a počet administrativních pracovníků. Přesto se v rámci prvních výzev potýkalo s nedostatkem personálních kapacit pro jejich administraci, což svědčí o neefektivním plánování kapacit s ohledem na očekávaný vývoj implementace programu.
- ZS MV se tak často potýká s nedostatečnými kapacitami pro administraci programu nikoliv proto, že by ZS jako celek disponoval nedostatečným počtem pracovníků, ale např. díky skutečnosti, že jsou pracovníci díky nedostatečné koordinaci výzvy a nedostatečné komunikaci s žadatelem ve fázi přípravy projektů nuceni řešit nadprůměrné množství nedostatků v jednotlivých projektech, a s tím související nadprůměrné množství žádostí o změnu.

- Přestože tato problematika souvisí výrazně i s administrativními postupy, je zde uvedena jako komentář k potřebě většího komplexního plánování řízení v rámci MV tak, aby nedocházelo k přetížení některých pracovníků v důsledku např. špatně naplánovaných výzev, či nedostatečné komunikaci mezi jednotlivými odbory v rámci MV.

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- S ohledem na hlavní zjištění identifikovaná v rámci analýzy hodnotitel dospěl k závěru, že celkový počet pracovníků zapojených do implementace IOP v rámci ZS MV je v současné době dostačující.
- ZS MV však nedisponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků, což výrazně komplikuje plnění povinností a závazků vyplývajících z implementace IOP.
- Za neefektivní lze rovněž považovat plánování potřebných personálních kapacit s ohledem na očekávaný vývoj programu a jeho jednotlivých výzev tak, aby byly v předstihu zajištěny např. dostatečné kapacity pro provedení administrace žádostí v rámci stanovených lhůt.

### **Ministerstvo zdravotnictví**

#### Úvod:

Činnosti zprostředkujícího subjektu MZD IOP v rámci MZD plní odbor Evropských fondů (EF). Výkon ZS zajišťují 4 oddělení s kapacitami, které jsou uvedeny v připojené tabulce:

**Tabulka 12: Počet pracovníků MZD podílejících se na IOP**

Útvar		Počet pracovníků podílejících se na IOP	Počet pracovníků s podílem činnosti na IOP < 50% či = 50%
Odbor Evropských fondů	Odd. metodik EF/1	4	0
	Odd.projektového řízení EF/2	4	0
	Odd. financování projektů(EF/3)	4	0
	Odd. monitoringu, kontroly a technické pomoci (EF/4)	6	0
	Ředitel + asistentka	2	0
<b>Celkem</b>		<b>20</b>	<b>0</b>

*Zdroj: Zpráva o zajištění administrativních kapacit dle Usnesení vlády č. 818/2007 za období od 1.1.-31.12.2009*

Úlohu finančního útvaru v rámci ZS zajišťuje Odbor finanční (FIN). Na implementaci IOP se podílejí i další odbory MZD.

Celkový počet pracovníků zapojených do implementace IOP v rámci ZS MZD je 20 pracovních pozic. Podíl pracovníků na implementaci IOP je 100%, tzn. pracovníci nejsou vytíženi jinou činností mimo IOP. V rámci organizační struktury MZD došlo k vymezení typových pozic komunikační pracovník, koordinátor vzdělávání, finanční manager, metodik, projektový manager, koordinátor technické pomoci, koordinátor nesrovnalostí.

Problematika lidských zdrojů ZS MZD byla posuzována na základě níže uvedených kritérií:

- stanovení personálních potřeb ZS MZD,
- naplnění potřeb personálních kapacit ZS MZD,
- stabilita personálních kapacit,
- odborná způsobilost disponibilních kapacit.

Hlavní zjištění byla učiněna na základě analýzy postupů uvedených v OM ZS GG MZd a dokumentů týkající se problematiky lidských zdrojů (Organizační struktura OEF, MZd, Analýzy rizik ZS MZd 2009, Zprávy o zajištění administrativních kapacit dle usnesení vlády č. 818/2007 za období 1. 1. – 31. 12. 2009) provedenou metodou desk-research. Zároveň byly provedeny pohovory s pracovníky EF/1, EF/2, EF/3 a EF/4 k danému tématu (celkem 4 pohovory).

#### Hlavní zjištění:

- **Celkový počet pracovníků** zapojených do implementace IOP v rámci ZS MZd je dle organizační struktury odboru Evropských fondů (OEF) a Zprávy o zajištění administrativních kapacit dle usnesení vlády č. 818/2007 za období 1. 1. – 31. 12. 2009 stanoven na 20 pracovních pozic.
- Stanovený počet personálních kapacit MZd je v současné době naplněn. **Z hlediska kapacit** lze hodnotit personální zajištění na úrovni MZd spíše jako nedostačující. Nedostatek personální kapacity je patrný především v odd. realizace projektů - odd. kontrol, finančního řízení a metodické podpory. Postupný nárůst počtu projektů v realizaci není kompenzován nárůstem počtu pracovníků vykonávající danou činnost. Za rizikový stav počtu pracovníků je považován v oddělení EF/4 a EF/1. Problematika sledování potřeb lidských zdrojů je monitorována prostřednictvím analýzy rizik a ½ ročním vyhodnocování faktorů, mající vliv na složení a počet pracovníků potřeb lidských zdrojů MZd.
- **Personální zajištění pracovních pozic** v rámci ZS MZd lze označit jako stabilizované, s nízkou mírou fluktuace.
- **Odbornou kvalifikaci** jednotlivých pracovníků ZS MZd lze považovat za dostačující. V oblasti Strukturálních fondů lze kvalifikaci pracovníků MZd považovat za optimální. V rámci ZS MZd lze identifikovat vysoký počet pracovníků s předchozími zkušenostmi se SF. Odborná kvalifikace personálních kapacit ZS MZd je v praxi dále zvyšována díky realizaci efektivních nástrojů napomáhajících zvyšování kvalifikace daných pracovníků:

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- Celkový počet pracovníků zapojených do implementace IOP v rámci ZS MZd je v současné době považován za nedostačující. Nedostatek personálních kapacit je patrný především v odd. podílejících se na realizaci projektů, ve kterých dochází ke kontinuálnímu nárůstu počtu projektů, což není kompenzováno nárůstem personálních kapacit. ZS MZd disponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků, kteří zajistí efektivní plnění povinností a závazků vyplývajících z implementace IOP.

## **Ministerstvo práce a sociálních věcí**

### Úvod:

Činnosti zprostředkujícího subjektu MZd IOP v rámci MZd plní odbor sociálních služeb a sociálního začleňování MPSV (dále jen „ZS 22“), odbor implementace programů ESF MPSV (dále jen „ZS-45“) a odbor ekonomický (dále jen „ZS 62“). Výkon ZS zajišťují 3 oddělení s kapacitami, které jsou uvedeny v připojené tabulce:

**Tabulka 13 - Počet pracovníků MPSV podílejících se na IOP**

Útvar		Počet pracovníků podílejících se na IOP	Počet pracovníků s podílem činnosti na IOP < 50% či = 50%	Naplnění stavu požadovaných pracovníků
22 – odbor sociálních služeb a sociálního začleňování	224 – odd. implementace ESF a IOP	5,7	2	ANO
45- odbor implementace programů ESF	451 – odd. řízení projektů	1	1 (zatím neobsazené 0,5 PM)	NE
62 – ekonomický odbor	626 - odd.dotací	5,4	1	NE
<b>Celkem</b>		<b>12,1</b>		

Zdroj: Zpráva o zajištění administrativních kapacit dle Usnesení vlády č. 818/2007 za období od 1.1.-31.12.2009

Problematika sledování potřeb lidských zdrojů je monitorována prostřednictvím analýzy potřeb lidských zdrojů MPSV, která prochází ½ roční aktualizací. V rámci analýzy lidských zdrojů se aktivně pracuje s plánem výzev a počtem podpořených projektů, což jsou faktory determinující vytíženost pracovníků jednotlivých oddělení podílejících se na implementaci IOP

Problematika lidských zdrojů ZS MPSV byla posuzována na základě níže uvedených kritérií:

- stanovení personálních potřeb ZS MPSV,
- naplnění potřeb personálních kapacit ZS MPSV,
- stabilita personálních kapacit,
- odborná způsobilost disponibilních kapacit.

Hlavní zjištění k problematice lidských zdrojů z hlediska kapacit a odbornosti byla učiněna na základě analýzy dokumentace vztahující se k této problematice (Zprávy o zajištění administrativních kapacit dle usnesení vlády č. 818/2007 za období 1. 1. – 31. 12. 2009, Organizační struktura ZS MPSV a přehled pracovníků podílejících se na implementaci IOP) metodou desk research a na základě řízených pohovorů s pracovníky ZS MPSV (ZS 22, ZS 45, ZS 62, celkem 3 pohovory).

Hlavní zjištění:

- **Celkový počet pracovníků** zapojených do implementace IOP v rámci ZS MPSV je dle organizační struktury zapojených odboru a Zprávy o zajištění administrativních kapacit dle usnesení vlády č. 818/2007 za období 1. 1. – 31. 12. 2009 stanoven na 12,1 pracovních pozic (FTE). Vzhledem k tomu, že některé pracovní pozice (především vedoucí pracovníci jednotlivých odborů) se podílí na implementaci IOP méně jak 100% své pracovní činnosti, reálný počet pracovních pozic je vyšší.
- **Z hlediska kapacit** lze hodnotit personální zajištění na úrovni MPSV jako nedostačující. Stanovený počet personálních kapacit MPSV není v současné době naplněn – nenaplnění personálních kapacit se týká pracovních týmů ZS 45 (neobsazené 0,5 PM) a ZS 62 (neobsazené 1 PM). **Za kritickou situaci lze považovat personální kapacity ZS 45** – pouze 1 pracovní místo plně se podílející na implementaci IOP. Za spíše **pozitivní je považován stav pracovníků ZS 22**. Vzhledem k povinnosti ZS 22 koordinovat postupy v rámci celého ZS MPSV dochází k nadměrné koncentraci činností koordinačních pracovníků VO 224 a VR 224. S ohledem na kapacitní zajištění ZS MPSV lze shledávat jako nedostatek skutečnost, že v rámci ZS MPSV nebyla zřízena pozice/oddělení metodické

pomoci. Jednotliví pracovníci jsou následně zatěžováni přípravou metodických podkladů a nastavování pracovních postupů, popřípadě je využíváno další spolupráce s externími firmami (vznik PPPŽ 3.3). **Personální zajištění pracovních pozic** v rámci ZS MPSV označit jako stabilizované, s nízkou mírou fluktuace.

- **Z hlediska odborné kvalifikace** lze pracovní týmy ZS MPSV považovat za týmy s dostatečnou znalostí problematiky strukturálních fondů. Za pozitivní fakt v oblasti kvalifikace pracovníků je nutné považovat skutečnost, že vedoucí pracovníci jednotlivých pracovních týmů jsou kvalifikovaní a zkušení pracovníci v oblasti strukturálních fondů u kterých dochází k prolínání zkušeností z předchozích plánovacích období i zkušenosti s jinými OP především OP LZZ.
- Z hlediska věcné odbornosti lze považovat za velice pozitivní zapojení zkušeného a odborně kvalifikovaného subjektu CRR do implementace oblastí intervence 3.1 a 3.3. Realizací tohoto propojení dochází k přenosu některých činností vyžadující specifickou znalost a odbornost na CRR (např. problematika výběrových řízení, postupy administrativní kontroly ŽOP, problematika Benefit7, atd.) Tímto zapojením dochází k posílení kvalifikace pracovníků podílejících se na implementaci daných OI.

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- I přes zapojení CRR do procesu administrace oblastí intervence 3.1 a 3.3 IOP lze personální kapacity ZS MPSV ve vztahu k povinnostem a činnostem vyplývajících z implementace IOP považovat za stále nedostačující. Nedostatek personálních kapacit je patrný především v odd. podílejících se na implementaci oblasti intervence 3.3 IOP (ZS 45), a dále pak odd. podílející se na realizaci projektů (ZS 62), ve kterém doposud nedošlo k plnému obsazení všech kapacit. ZS MPSV ale naopak disponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků, kteří zajistí efektivní plnění povinností a závazků vyplývajících z implementace IOP. Odborná kvalifikace pracovníků podílejících se na implementaci oblasti intervence 3.1 a 3.3 byla zvýšena i zapojením CRR do procesu administrace daných oblastí intervence.

## **Ministerstvo kultury**

### Úvod:

Funkci ZS IOP v rámci organizační struktury Ministerstva kultury ČR plní odbor Sekce B, který tvoří 4 samostatná oddělení. Přehled oddělení a aktuální kapacity jsou uvedeny v tabulce. Na implementaci IOP se dále podílí Odbor ekonomický (OE), který plní funkci finančního útvaru, a Odbor interního auditu a kontroly (OIAK), v rámci něhož je dle MPP ZS MK vyčleněn 1 pracovník na provádění veřejnosprávních kontrol na místě pro IOP (resp. oblast intervence 5.1).

**Tabulka 14: Počet pracovníků MK podílejících se na IOP**

Útvar	Počet pracovníků podílejících se na IOP	Počet pracovníků s podílem činnosti na IOP < 50% či = 50%
Sekce B	Vrchní ředitel Sekce B	1
	Samostatné odd. právní	2
	Samostatné odd. metodiky	3
	Samostatné odd. projektového řízení	3
	Samostatné oddělení finančního řízení	3

*Zdroj: Administrativní kapacita ZS MK, Operační manuál zprostředkujícího subjektu verze 1.1*

Problematika lidských zdrojů ZS MK byla posuzována na základě níže uvedených kritérií:

- stanovení personálních potřeb ZS MK,
- naplnění potřeb personálních kapacit ZS MK,
- stabilita personálních kapacit,
- odborná způsobilost disponibilních kapacit.

Hlavní zjištění k problematice lidských zdrojů z hlediska kapacit a odbornosti byla učiněna na základě analýzy dokumentace vztahující se k této problematice (a to zejména Zprávy o zajištění administrativních kapacit dle usnesení vlády č. 818/2007 za období 1. 1. – 31. 12. 2009, Organizační struktura ZS MK a přehled pracovníků podílejících se na implementaci IOP) metodou desk research a na základě řízených pohovorů s pracovníky ZS MK (VŘSB, SOM, SOPŘ, SOP a SOFŘ, celkem 5 pohovorů).

#### **Hlavní zjištění:**

- **Personální zajištění pracovních pozic v rámci ZS MK není stabilizované**, z důvodu vyšší míry fluktuace, zejména na pozici VŘSB a auditora.
- **Z hlediska kapacit** lze hodnotit personální zajištění ZS MK spíše jako nedostačující. Nedostatečné personální zajištění v oblasti kapacit je identifikován zejména v rámci SOM s ohledem na rozsah pracovní náplně tohoto oddělení, které zajišťuje i administraci TP. Nedostatečné zajištění kapacit se negativně promítá především v období nárůstu administrativní náročnosti v posuzování projektů (tj. při větším počtu přijatých projektů). Zároveň je identifikována koncentrace většího množství zodpovědnosti na jednoho pracovníka v rámci SOM (vedoucí SOM), tj. nerovnoměrné rozdělení kompetencí v rámci oddělení a nedostatečné zajištění zastupitelnosti. **Přestože současný stav kapacit v rámci SOPŘ a SOFŘ je pracovníky ZS MK označen jako vyhovující, riziko nedostačujících kapacit lze spatřovat s ohledem na předpokládaný nárůst administrativní náročnosti oblasti intervence 5.1 ve fázi realizace a finančního vypořádání projektů**
- Z hlediska **odbornosti** lze označit jako klíčovou skutečnost, že ZS MK patří mezi subjekty implementace IOP bez předchozí zkušenosti se SF v období 2004 – 2006 či tzv. předvstupního období. V rámci ZS MK lze zároveň identifikovat velmi nízký počet pracovníků s předchozími zkušenostmi se SF. Nedostatek těchto zkušeností se dle názoru hodnotitele může negativně projevit zejména v oblasti kontrol a finančního řízení. Z hlediska odbornosti pracovníků ZS MK se jako problémová jeví absence kvalifikace a zkušeností s vykonáváním kontrolní činnosti, (zejména veřejnoprávních kontrol na místě v případě pracovníků SOPŘ a SOFŘ) a s problematikou veřejné podpory.

#### ***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- S ohledem na učiněná zjištění hodnotitel konstatuje, že ZS MK nedisponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků. Problém lze spatřovat jak v nedostatečných kapacitách s ohledem na počet lidských zdrojů (vytíženost SOM, nedostatečný počet pracovníků SOPŘ, SOFŘ a OIAK s ohledem na předpokládané množství projektu), tak v zajištění odbornosti kapacit (velmi nízký počet pracovníků se zkušenostmi ze SF a se zkušenostmi v oblasti kontrolní činnosti). Jako problémové se jeví taktéž nevhodný způsob identifikace potřeb.



Úvod:

Na implementaci oblastí intervence IOP administrovaných CRR se v rámci MMR vedle odboru řízení operačních programů MMR (ŘO IOP) dále podílejí následující odbory MMR: Odbor podpory bydlení MMR (dále jen „OPB“); Samostatné oddělení regionálních pracovišť MMR (dále jen „RP MMR“); Odbor územního plánování MMR; Odbor cestovního ruchu MMR; Odbor správy monitorovacího systému MMR: podílí se na přípravě monitorovacího systému MSC2007; Odbor rozpočtu MMR a Odbor finančních služeb MMR: zajišťuje úlohu finančního útvaru.

Tabulka 15: Počet pracovníků CRR podílejících se na IOP

Útvar		Počet pracovníků podílejících se na IOP	Počet pracovníků s podílem činnosti na IOP < 50% či = 50%
HQ CRR	ÚFŘ	4,69	8
	Cíl 1,2	5,09	
	ÚEŘ	1	
Regionální pobočky		23,68	11
CRR CELKEM		35,13	19

Zdroj: Zpráva o zajištění administrativních kapacit dle Usnesení vlády č. 818/2007 za období od 1.1.-31.12.2009

Problematika lidských zdrojů ZS CRR byla posuzována na základě níže uvedených kritérií:

- stanovení personálních potřebnost
- naplnění potřeb personálních kapacit ZS CRR
- stabilita personálních kapacit
- odborná způsobilost stávajících personálních kapacit.

V rámci analýzy lidských zdrojů bylo postupováno metodou analýzy dostupných dokumentů (především OM IOP; MP-18; interní předpisy CRR: RD-01 – Organizační řád, OS-05 Personalistika; Zpráva o zajištění administrativních kapacit dle Usnesení vlády č. 818/2007 za období od 1.1.-31.12.2009). Zjištěné skutečnosti byly konzultovány s odpovědnými pracovníky ZS při řízených pohovorech (Celkem 3 pohovory – HQ CRR, RP CRR Střední Čechy a personální odd.).

**Hlavní zjištění:**

- **Počet pracovníků CRR je z hlediska kapacit hodnocen spíše pozitivně.** V současné době je však možné **konstatovat značné výkyvy v náporu práce**, obtíže se v poslední době objevily především při administraci oblastí intervence 2.1. Tyto však CRR dokázalo vyřešit také díky možné výpomoci z různých oddělení. Dostatečná administrativní kapacita je jedním z klíčových aspektů pro zdárnou realizaci programu (dodržování lhůt, efektivita práce, vliv na chybovost, dostatečná a kvalitní podpora žadatelů/příjemců atd.) a proto ji je možné považovat za potenciální úzké místo v implementaci programu. V případě vybraných oblastí intervencí je v případě obtíží možné rovněž zvážit nákup externích služeb (tam, kde je to vhodné), které by v určitém ohledu mohly některým P-CRR ulehčit.
- V rámci postupů ZS není stanoveno, jakým způsobem je prováděna **analýza personálních potřeb**, která je důležitým nástrojem pro stanovení optimálního počtu zaměstnanců pro vykonání hlavních/všech činností CRR. Není jasně stanoven konkrétní garant ani určena perioda, v rámci níž se analýza personálních potřeb provádí. Z řízených rozhovorů však vyplynulo, že analýza personálních potřeb se realizuje. ZS pravidelně zkoumá administrativní kapacitu HQ CRR a především regionálních poboček ve vztahu k přijatým projektům a objemu práce s nimi spojené. ZS

rovněž plánuje uspořádat personální audit, který by na slabá místa a případná úskalí mohl upozornit.

- V rámci ZS CRR je možné **personální zajištění jednotlivých pracovních pozic** označit za stabilizované. Dochází sice příležitostně také k určité fluktuaci pracovníků, ta však schopnost ZS zajistit řádnou implementaci v žádném případě neohrožuje.
- **Odborná způsobilost pracovníků** CRR, tedy znalost a zkušenost jednotlivých pracovníků s problematikou strukturálních fondů EU je poměrně vysoká a především dlouhodobá, což je důležitým předpokladem pro zajištění řádné implementace programu a svěřených oblastí intervencí. Jisté limity tvoří odborná znalost podporovaných aktivit jednotlivých oblastí intervence, ty jsou však kompenzovány úzkou spoluprací s odbornými gestory daných oblastí intervence (odbory MMR) tam, kde je to nutné, a realizovaným školením k jednotlivým výzvám ze strany MPSV a MV. Požadavky kladené na nové uchazeče v případě obsazování pozic jsou poměrně vysoké, aby byla zachována úroveň kvality poskytovaných služeb a řádná administrace IOP.

***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Celkový počet pracovníků zapojených do implementace IOP je v současné době považován za dostačující. Případný zvýšený nápor práce je CRR schopno řešit vlastními kapacitami. ZS CRR disponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků, kteří zajistí efektivní a řádné plnění povinností a závazků vyplývajících z implementace IOP.

## **Otázka č. 11 (úroveň hodnocení – ZS): Je nastavený systém vzdělávání pracovníků ŘO a ZS IOP adekvátní a dostatečný?**

### **Řídící orgán (MMR)**

#### Úvod:

V oblasti vzdělávání stanovuje OM IOP povinnost pro všechny subjekty implementace programu zajistit odpovídající kvalifikaci pracovníků. Zodpovědnost za vzdělávání pracovníků je tak rozdělena mezi ŘO (pracovníci ŘO) a ZS (pracovníci jednotlivých ZS). Realizace rozvoje vzdělávání pracovníků ŘO IOP je řízena především Rozhodnutím ministra pro místní rozvoj č. 28/2006 ze dne 24. února 2004 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců Ministerstva pro místní rozvoj (dále jen „MMR“). Tato pravidla jsou plně harmonizována s platným usnesením vlády ČR č. 1542/2005 ze dne 30. listopadu 2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, kterým se stanovuje způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech a je v souladu s usnesením vlády č. 166/2008 o Systému vzdělávání pracovníků realizujících NSRR v období 2007 -2013.

Vzdělávání pracovníků ŘO IOP vychází ze vzdělávací strategie, tzv. Vzdělávacího plánu IOP. V rámci ŘO IOP je vyčleněn pracovník zodpovědný za realizaci, vyhodnocení a aktualizaci daného plánu. Vzdělávání pracovníků ŘO je hrazeno z prostředků technické pomoci IOP.

Zatímco OM IOP stanovuje povinnost pro ŘO vytvořit vzdělávací strategii, nestanovuje tuto povinnost pro jednotlivé ZS ani nezmiňuje základní pravidla pro vzdělávání pracovníků v rámci celého programu. Závěry a doporučení ze 4. Zasedání Monitorovacího výboru IOP ale ukládají ZS zaslat pro 5. zasedání monitorovacího výboru detailní vzdělávací plán pro rok 2010.

Oblast vzdělávání pracovníků ŘO IOP byla posuzována na základě stanovených kritérií:

- kvalita nastavení systém vzdělávání, vč. strategie vzdělávání,
- míra uspokojování potřeb oblasti vzdělávání,
- kvalita vzdělávání,
- efektivita vzdělávání
- koordinace vzdělávacích aktivit ŘO a ZS

Hlavní zjištění k problematice zajištění vzdělávání pracovníků ŘO byla učiněna na základě analýzy dokumentace vztahující se k této oblasti (a to zejména Vzdělávací plán IOP, Přehled vzdělávání ŘO IOP, SROP, JP2 za 1. pololetí 2009 v číslech, Přehled vzdělávání ŘO IOP, SROP, JP2 za rok 2008 v číslech) metodou desk research. Zároveň k danému tématu byly provedeny řízené rozhovory s pracovníky ŘO IOP (oddělení řízení – vč. pracovnice zodpovědné za realizaci vzdělávání, oddělení metodiky, oddělení monitoringu, oddělení kontroly a auditu a oddělení administrace projektů EU, celkem 8 pohovorů).

#### Hlavní zjištění

- Realizování vzdělávacích aktivit v čase ne vždy reflektuje aktuální **potřebu jednotlivých pracovníků v oblasti vzdělávání**. Slabá stránka plánování vzdělávání vyplývá z nutnosti reagovat na aktuální nabídku trhu, tj. pracovníci reagují na aktuální nabídku vzdělávacích akcí, přestože tato ne vždy odpovídá jejich aktuálním potřebám. Tato skutečnost se netýká pouze vzdělávacích služeb poskytovaných externími komerčními subjekty, ale i vzdělávacích akcí zajišťovaných NOK (problém plánovaného posunutí zahájení modulu vzdělávání dle Usnesení vlády č. 166/2008 o Systému vzdělávání pracovníků realizujících NSRR v období 2007 – 2013).

- Přestože v období 1.1.2009 – 30.6.2009 došlo k nárůstu počtu proškolených osob ve srovnání s obdobím 1.1.2008 – 31.12. 2008 o 102%, odráží nižší procento (v průměru cca 25% v období 1.1.2009 – 30.6.2009) plnění jednotlivých individuálních plánů problémy vlastní realizace vzdělávání. Nízká účast na vzdělávacích akcích vyplývá zejména z nedostatku času pro absolvování těchto akcí (hlavně v případě vedoucích pracovníků), jakož i z omezené nabídky vzdělávacích akcí s potřebnou tematikou či s uspokojující kvalitou. Problém omezené nabídky na trhu se vzdělávacími službami se projevuje zejména u pracovníků s delší praxí v oblasti SF (nedostatek nabídky nových témat). Na straně nabídky je zároveň identifikován problém absence propojení dané odborné tematiky s oblastí SF (zejména v oblasti finančního řízení a kontroly) či absence vzdělávacích akcí k tématům specifickým pro SF (např. monitoring). Absence výše zmíněných témat na tuzemském trhu se vzdělávacími službami je částečně kompenzována účastí na workshopech či konferencích v zahraničí, kde dochází k cenné výměně zkušeností z implementace mezi zástupci jednotlivých členských zemí. Tato forma vzdělávání je však z hlediska organizačního a finančního zajištění omezená. V nízkém procentu plnění IPP se dále odráží již výše zmíněné neefektivní sestavování IPP a zpoždění v realizaci vzdělávacího modulu NOK.
- S cílem zajistit dostatečnou **efektivitu vzdělávání** provádí ŘO vyhodnocování vzdělávání jak v podobě monitorování naplňování VP IOP a jeho vyhodnocování v půlročních intervalech, tak v podobě vyhodnocení kvality jednotlivých vzdělávacích akcí zajišťovaných externími službami. Vyhodnocení vzdělávacího plánu je zaměřeno spíše kvantitativně než kvalitativně. Jako slabou stránku lze vnímat zejména absenci vazby přínosu vzdělávacích akcí na pracovní výkon (tj. uplatnění získaných vědomostí v praxi). Díky pravidelnému monitoringu a hodnocení realizovaných vzdělávacích akcí dochází k eliminaci nekvalitních vzdělávacích akcí.
- **Ve vztahu k ZS ŘO** není ve funkci koordinátora vzdělávání v rámci IOP. ŘO tak nekoordinuje ani nekontroluje tvorbu a vyhodnocení vzdělávacích plánů ZS ani neposkytuje metodiku k tvorbě IPP (pokud takové existují). O vzdělávání pracovníků ZS získává ŘO informace pouze nepřímou, a to v rámci informování o akcích realizovaných z TP.

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- Nastavený systém vzdělávání pro pracovníky ŘO je možné označit jako funkční. Vyskytují se v něm ale nedostatky, které mají vliv na efektivitu vzdělávání (tvorba IPP samotnými pracovníky, absence kvalitativního vyhodnocení VP, nedostatečná nabídka trhu v oblasti vzdělávání, zpožděná realizace vzdělávacího modulu NOK).
- Skutečností, že ze strany ŘO není zajištěna koordinace vzdělávání v rámci celého IOP, není jasně definovaná jednotná strategie pro vzdělávání pracovníků celého implementačního systému IOP (resp. ŘO - ZS) a zodpovědnost za vzdělávání pracovníků je rozdělena mezi ŘO a ZS, negativně ovlivňují funkčnost a efektivitu celého systému vzdělávání (viz také závěry hlavních zjištění u jednotlivých ZS).

## **Ministerstvo vnitra**

### **Úvod:**

Obecně vzdělávání pracovníků implementační struktury vychází ze vzdělávacího plánu IOP, který je nastaven na úrovni ŘO. Na základě tohoto vzdělávacího plánu je pak na úrovni ZS zpracován pro každého pracovníka individuální plán osobního rozvoje. Jejich plnění bude od letošního roku pravidelně vyhodnocováno tak, aby byla zajištěna zpětná vazba, a na základě zjištění pak budou individuální plány upravovány a rozvíjeny dle aktuálních potřeb jednotlivých pracovníků.

Vzdělávání pracovníků zprostředkujícího subjektu je realizováno prostřednictvím:

- Vstupního vzdělávání úvodního
- Vstupního vzdělávání následného
- Prohlubujícího vzdělávání

Vzdělávání pracovníků ZS je zajištěno jednak formou nabídky školení, které pro pracovníky ZS pořádá přímo ŘO, dále pak formou externích školení, workshopů a seminářů.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýzy postupů uvedených v programové dokumentaci (zejména MIP MV, popř. OM IOP) provedenou metodou desk-research. K danému tématu byly také provedeny řízené pohovory s pracovníky OSF, podílející se na implementaci IOP.

#### **Hlavní zjištění:**

- Přestože dle řídicí dokumentace je systém vzdělávání pracovníků nastaven relativně jasně, skutečnost, že se jednotlivé ZS potýkají s problémy při zaškolování nových pracovníků naznačuje, že systém nefunguje v praxi efektivně.
- Hlavní problém přitom není systém školení k jednotlivým konkrétním odborným záležitostem. Pro každého pracovníka je zpracován individuální plán osobního rozvoje, který je pravidelně vyhodnocován a rozvíjen, obsahuje však spíše specifická úzce zaměřená školení např. pro používání systému MONIT. Tento systém školení je hodnocen jako vhodný a dostačující, v systému však chybí školení umožňující zejména novým pracovníkům seznámení se systémem jako celkem, jeho provázaností, případně odlišností mezi jednotlivými ZS.
- V případě MV, kde navíc není v rámci celého systému nikdo, kdo by těmto novým pracovníkům předal potřebné základní zkušenosti, by bylo vhodné problém řešit nějakým průřezovým programem, který by umožňoval novým pracovníkům v rámci celého ZS získat obecnější přehled o fungování systému jako celku na který by pak bylo možno navázat konkrétními jednotlivými tematickými školeními.
- ŘO IOP sice vytvořil Plán hlavních vzdělávacích oblastí pro všechny ZS IOP založený na školeních realizovaných s využitím vlastních pracovníků s cílem předat pracovníkům ZS zkušenosti od pracovníků ŘO IOP. Pracovníci MV se těchto školení účastní, považují však jejich kvalitu za spíše nedostačující.

#### ***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Z dostupných informací o nastaveném systému vzdělávání pracovníků MV jsou patrné nedostatky vyplývající zejména z nízké zkušenosti zodpovědných pracovníků s řízením vzdělávání pracovníků v oblasti strukturálních fondů.
- Přestože hodnocení proběhlo pouze na základě informací poskytnutých v rámci pohovorů s vybranými pracovníky OSF, případně informací vyplývajících z dostupné dokumentace<sup>4</sup>, je zřejmé, že aktuální systém vzdělávání nevyhovuje zejména v případě nových pracovníků, kteří nemají žádné zkušenosti se SF. V těchto případech se konkrétní technická školení jeví jako nedostačující, neboť příslušný pracovník nemá potřebné průřezové povědomí o systému SF a IOP jako celku.

<sup>4</sup> MV v potřebném termínu nedodalo vyžádané detailní informace.

### Úvod:

V oblasti vzdělávání pracovníků ZS MZd se postupuje prostřednictvím schváleného jednotného vzdělávacího plánu OEF. Jednotný vzdělávací plán OEF je založen na plnění individuálních vzdělávacích plánů jednotlivých pracovníků a realizaci systematicky koordinovaných vzdělávacích aktivit:

- vstupní vzdělání úvodní,
- následné vzdělávání,
- prohlubující vzdělávání.

Pro zvýšení efektivity vzdělávacího systému došlo v rámci vzdělávací strategie ZS MZd ke stanovení limitujících podmínek ve formě finančního limitu na pracovníka a maximálního počtu dnů věnovaných vzdělávacím akcím/rok. Gestor vzdělávání dále aktivně sleduje efektivitu čerpání vzdělávacích akcí v rámci jednotlivých oddělení. Za koordinaci vzdělávání, vč. přípravy, realizace a aktualizace VP ZS OEF je zodpovědné EF/4.

Oblast vzdělávání pracovníků ZS MZd byla posuzována na základě stanovených kritérií:

- kvalita nastavení systém vzdělávání, vč. strategie vzdělávání,
- míra uspokojování potřeb oblasti vzdělávání,
- kvalita vzdělávání,
- efektivita vzdělávání – koordinace vzdělávacích aktivit ŘO a ZS MZd

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě pohovorů s pracovníky EF/1, EF/2, EF/3 a EF/4 k danému tématu (celkem 4 pohovory) a analýzy postupů uvedených v OM ZS GG MZd a dokumentů vztahující se k oblasti vzdělávání OEF (Analýza Systému vzdělávání OEF, analýza individuálních vzdělávacích plánů jednotlivých pracovníků) provedenou metodou desk-research.

### Hlavní zjištění:

- Vzdělávání pracovníků ZS MZd je realizováno **prostřednictvím schváleného jednotného vzdělávacího plánu OEF**, který lze považovat za funkční a efektivní nástroj systematického zvyšování kvalifikace pracovníků OEF. Cílovou skupinou jednotného vzdělávacího plánu jsou pracovníci OEF a pracovníci dalších odd. zapojených do implementace IOP. Vzdělávací strategie MZd respektuje doporučený systém řízení vzdělávání v návaznosti na OM IOP (identifikace potřeb – plán vzdělávání – realizace vzdělávání – vyhodnocení). Systém vzdělávání pracovníků OEF je aktivním způsobem využíván i k nefinanční motivaci jednotlivých pracovníků – vzdělávání navázáno na pracovní výkony pracovníků).
- **Realizace vzdělávací strategie a míra uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání** lze ve vztahu k nastaveným interním postupům považovat za relativně složitý systém na koordinaci a méně pružný na uspokojení individuální potřeby vzdělávání. Systém naplňování vzdělávacích plánů jednotlivých pracovníků je založen na nabídce dostupných kurzů na trhu pro následující období (6 měsíců). Tento způsob realizace vzdělávací strategie lze považovat za postup, který není schopen dostatečně pružně reagovat na aktuální potřebu zvyšování kvalifikace jednotlivých pracovníků. V praxi je ale vzdělávací systém považován za dostatečně flexibilní, umožňující realizovat požadovanou vzdělávací akci i mimo stanovený individuální vzdělávací plán. Systém vzdělávání je pracovníky OEF hodnocen jako optimální a naplňující potřeby vzdělávání jednotlivých pracovníků. V rámci individuálních vzdělávacích plánů došlo k diverzifikaci vzdělávacích aktivit dle typu pracovní pozice a výkonu činnosti. U všech plánů je kladen důraz na odborné vzdělávání dle typu pracovní pozice.

- **Kvalita a nabídka vzdělávacích akcí je považována pracovníky OEF za dostačující.** Vzhledem k pravidelnému monitoring a hodnocení realizovaných vzdělávacích akcí dochází k eliminaci nekvalitních vzdělávacích akcí. Za pozitivní faktor efektivity vzdělávací strategie MZd je považován i systém ukládání prezentací a studijních materiálů z jednotlivých vzdělávacích akcí na sdíleném disku, což umožní sdílení poznatků z jednotlivých vzdělávacích akcí v rámci celého odboru.
- **Efektivita vzdělávací strategie, systému vzdělávání** je zajištěna především díky realizaci pravidelného monitoringu vzdělávací strategie, který je realizován z pohledu kvantitativního (stanovené limity na vzdělávání) a následně i kvalitativního (kvalitativní vyhodnocení jednotlivých akcí). Gestor vzdělávání je dále zodpovědný za monitoring vzdělávacích akcí, které pro ZS pořádá ŘO a interních kurzů MZd, čímž zajišťuje koordinaci vzdělávacích nástrojů v rámci OEF a napomáhá zvýšení efektivity daného systému vzdělávání.

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- Vzdělávání pracovníků ZS MZd je realizováno **prostřednictvím schváleného jednotného vzdělávacího plánu OEF**, který lze považovat za funkční a efektivní nástroj systematického zvyšování kvalifikace pracovníků OEF. Nastavený vzdělávací systém ZS MZd dostatečným způsobem naplňuje potřeby zvyšování kvalifikace jednotlivých pracovníků ZS MZd a díky realizaci pravidelného monitoringu plnění vzdělávacího plánu lze daný systém považovat za plně funkční a efektivní.

## **Ministerstvo práce a sociálních věcí**

### Úvod:

V oblasti vzdělávání postupuje ZS MPSV v souladu s Usnesením vlády ČR č. 1542/2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Dosavadní systém vzdělávání pracovníků ZS MPSV je tedy realizován v rámci všeobecného vzdělávacího systému pracovníků MPSV. Stávající systém vzdělávání pracovníků MPSV se skládá ze vstupního vzdělávání pracovníků MPSV a nabídky individuálních vzdělávacích kurzů dle jednotlivých pracovních pozic. Za koordinaci vzdělávání jednotlivých pracovníků podílejících se na implementaci IOP v rámci MPSV je v současné době zodpovědné personální odd. MPSV.

Oblast vzdělávání pracovníků ZS MPSV byla posuzována na základě stanovených kritérií:

- kvalita nastavení systém vzdělávání, vč. strategie vzdělávání,
- míra uspokojování potřeb oblasti vzdělávání,
- kvalita vzdělávání,
- efektivita vzdělávání – koordinace vzdělávacích aktivit ŘO a ZS MPSV

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě pohovorů s pracovníky ZS 22, ZS 45 a ZS 62 k danému tématu (celkem 3 pohovory).

### Hlavní zjištění:

- **Vzdělávání pracovníků ZS MPSV** se v současné době neopírá o komplexní vzdělávací strategii a doposud nedošlo ke vzniku Vzdělávacího plánu ZS MPSV. **Systém vzdělávání pracovníků ZS MPSV** podílejících se na implementaci IOP nelze v současné době považovat za dostačující a adekvátní vzhledem k povinnostem vyplývajícím z implementace IOP. Stávající systém vzdělávání nevychází z individuálních vzdělávacích plánů, jež reflektují potřeby jednotlivých pracovních pozic ZS MPSV a nedochází k flexibilnímu naplňování aktuálních vzdělávacích potřeb ZS IOP.

- **Identifikace a uspokojování vzdělávacích potřeb pracovníků ZS MPSV je v současné době realizována prostřednictvím plnění obecných vzdělávacích potřeb jednotlivých pozic pracovníků MPSV.** Tyto potřeby jsou definovány v návaznosti na obecná Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a v praxi dochází k ad hoc nabídce vzdělávacích aktivit dle aktuální nabídky trhu. Důsledkem tohoto postupu je vznik rizika nabídky vzdělávacích akcí, které nesouvisí s pracovní náplní a nereflktují dostatečným způsobem aktuální potřebu vzdělávání pracovníka podílející ho se na implementaci IOP. Za pozitivní skutečnost lze považovat fakt, že jednotliví pracovníci ZS MPRV mají možnost se zapojit do realizace vlastního vzdělávání.
- Kvalita vzdělávání pracovníků ZS MPSV je částečně zajištěna díky realizaci pravidelného hodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí, kterých se daný pracovník zúčastnil. Vzhledem k tomu, že doposud nedošlo k nastavení komplexní vzdělávací strategie ZS MPSV nelze posuzovat kvalitu vzdělávání pracovníků ZS MPSV z komplexního hlediska.
- Pracovníci ZS MPSV se aktivně účastní vzdělávacích akcí pořádaných ŘO. Koordinace vzdělávacích akcí pořádaných ŘO, popřípadě jinými vzdělávacími institucemi ale není z důvodu nenastavení vzdělávací strategie ZS MPSV dostatečně specifikována.

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- Vzdělávání pracovníků ZS MPSV se v současné době neopírá o komplexní vzdělávací strategii ZS MPSV a doposud nedošlo ke vzniku individuálních vzdělávacích plánů pracovníků ZS MPSV. Systém vzdělávání pracovníků ZS MPSV podílejících se na implementaci IOP nelze v současné době považovat za dostačující ve vztahu k povinnostem vyplývajících z implementace IOP. Potřeby vzdělávání jednotlivých pracovníků jsou uspokojovány přímou nabídkou individuálních vzdělávacích akcí. Aplikovaný postup s sebou nese riziko neefektivity vzdělávání pracovníků ZS především z důvodu nabídky vzdělávacích akcí nesouvisejících s pracovní náplní či nereflktujících aktuální potřebu vzdělávání pracovníka podílející ho se na implementaci IOP.

## **Ministerstvo kultury**

### Úvod:

V oblasti vzdělávání postupuje ZS MK v souladu s Usnesením vlády ČR č. 1542/2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Vzdělávání pracovníků se zároveň opírá o vzdělávací strategii formulovanou ve Vzdělávacím plánu ZS MK (VP ZS MK).

ZS MK svým pracovníkům zajišťuje úvodní a následné vstupní vzdělávání a prohlubující vzdělávání. Prohlubující vzdělávání vychází z analýzy vzdělávacích potřeb a zpracování ročního plánu vzdělávacích akcí. Vzdělávání pracovníků je hrazeno z prostředků technické pomoci IOP. Za koordinaci vzdělávání, vč. přípravy, realizace a aktualizace VP ZS MK je zodpovědné SOM.

Oblast vzdělávání pracovníků ZS MK byla posuzována na základě stanovených kritérií:

- kvalita nastavení systém vzdělávání, vč. strategie vzdělávání,
- míra uspokojování potřeb oblasti vzdělávání,
- kvalita vzdělávání,
- efektivita vzdělávání

Hlavní zjištění k problematice vzdělávání pracovníků ZS MK byla učiněna na základě analýzy dokumentace vztahující se k této oblasti (Vzdělávací plán ZS MK, plány vzdělávání pracovníků ZS MK



2008, 2009) metodou desk-research a na základě řízených pohovorů s pracovníky ZS MK (SOM, SOPŘ a SOFŘ, celkem 3 pohovory).

#### Hlavní zjištění:

- ZS MK má vypracovanou **vzdělávací strategii** v podobě Vzdelávacího plánu ZS MK. Cílovou skupinou VP ZS MK jsou všichni pracovníci ZS MK a příslušní pracovníci OIAK zapojení do implementace IOP. Jako zásadní problém vzdělávací strategie lze na základě podrobné analýzy VP označit ne vždy správné vydefinování cílových skupin v tématických oblastech vzdělávání. Tento fakt vyplývá dle názoru hodnotitele částečně z nedostatečné zkušenosti ZS MK v oblasti vzdělávacích potřeb pracovníků v oblasti implementace programu SF. V rámci VP ZS MK je definován způsob řízení vzdělávání (vzdělávací cyklus identifikace potřeb – plán vzdělávání – realizace vzdělávání – vyhodnocení), v praxi je aplikován pouze částečně. Na základě výše zmíněných skutečností nelze VP ZS MK označit za funkční a efektivní nástroj systematického zvyšování kvalifikace pracovníků.
- Formulace **vzdělávacích potřeb** je provedena prostřednictvím individuálních plánů pracovníků (IPP). Tyto v praxi nevznikají na základě pravidelných analýz kvalifikace pracovních pozic a analýz kvalifikace jednotlivých pracovníků (viz VP ZS MK), nýbrž jsou vytvářeny samotnými pracovníky a schvalovány jejich přímými nadřízenými. Důsledkem tohoto postupu je tak zahrnutí vzdělávacích akcí do IPP, které nesouvisí s pracovní náplní či neodpovídají vzdělávacím potřebám daného pracovníka. Riziko v daném postupu spatřuje hodnotitel v nedostatečném zajištění zabránění duplicit ve vzdělávání (nedostatečná reflexe absolvování vzdělávacích akcí v minulosti (tj. může docházet k duplicitnímu vzdělávání). Jako další slabá stránka v oblasti vzdělávání byla identifikována absence komplexního vzdělávání pracovníků. V praxi je spíše reagováno na aktuální nabídku vzdělávacích akcí.
- K **vyhodnocení** vzdělávání dochází v praxi pouze na úrovni vzdělávacích akcí. Pravidelné vyhodnocení VP ZS MK není realizováno. S ohledem na tuto skutečnost nelze zhodnotit plnění vzdělávacího plánu a IP jednotlivých pracovníků. Kvalita navštěvovaných vzdělávacích akcí je pracovníky ZS MK považována za dostačující. Díky hodnocení realizovaných akcí dochází k eliminaci nekvalitních vzdělávacích akcí.

#### ***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Na základě výše učiněných zjištění hodnotitel shledává systém vzdělávání v rámci ZS MK jako nedostačující a neefektivní, a to zejména s ohledem na špatné tématické zacílení vzdělávací strategie, neefektivní způsob tvorby a realizace IPP, absence komplexního vzdělávání pracovníků jakož i k absenci pravidelného vyhodnocování vzdělávací strategie.

## **Centrum pro regionální rozvoj**

### Úvod:

Vzdělávání zaměstnanců ZS je realizováno na základě vzdělávacích plánů ZS. Vzdělávání dále vychází z analýzy vzdělávacích potřeb a na jejím základě zpracovaného ročního plánu vzdělávacích akcí. V rámci organizační struktury CRR je zřízen samostatný útvar (útvar řízení lidských zdrojů, komunikace a externích služeb CRR), který je garantem za zajištění odpovídajícího vzdělávání a prohlubování kvalifikace.

Oblast vzdělávání pracovníků ZS CRR byla posuzována na základě následujících kritérií:

- kvalita nastavení systému vzdělávání, včetně strategie vzdělávání

- míra uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání
- efektivita vzdělávání.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýzy postupů uvedených v dokumentech IOP (OM IOP, včetně jeho příloh, Vzdělávací plán IOP, dále MPP CRR, interní předpis CRR OS-05 Personalistika, Plnění vzdělávacího plánu za CRR za rok 2008) provedenou metodou desk-research. Zároveň byly provedeny pohovory s pracovníky HQ CRR, regionální pobočky Střední Čechy a útvaru řízení lidských zdrojů.

#### **Hlavní zjištění:**

- **Realizace vzdělávací strategie ve vztahu k míře uspokojování individuálních potřeb v oblasti vzdělávání** představuje relativně komplikovaný systém, který nemůže vždy vést k plné saturaci potřeb jednotlivých zaměstnanců. Přesto je systém v praxi považován za optimální a poměrně flexibilní.
- **Zajištění vzdělávání pracovníků CRR je náročnější na koordinaci**, zejména z hlediska časových jejich možností – zatíženost organizace/jednotlivých pracovníků v průběhu výzev podstatnou měrou ovlivňuje možnosti plnění vzdělávacího plánu. Z pohovorů a analýzy plnění Plánu vzdělávání za rok 2008 vyplynulo, že právě časová vytiženost P-CRR byla v uvedeném roce velkým problémem. Z tohoto důvodu došlo k naplnění individuálních vzdělávacích plánů z finančního hlediska pouze z 28,64 % (za celé CRR), což představuje čerpání 435 631,58 Kč (docházelo pouze ke školení před výzvou a společným školením). Procento plnění bylo u RP CRR ještě o něco nižší, dosáhlo 22,09 % (vyčerpáno 136 616 Kč z plánovaných 618 323 Kč). Plnění společných akcí dosáhlo 83,16 % (vyčerpáno 1 030 413 Kč z plánovaných 1 239 034 Kč).
- **Kvalita a nabídka vzdělávacích akcí** je považována za dostačující. Vzhledem k pravidelnému monitoringu a hodnocení realizovaných vzdělávacích akcí dochází k eliminaci nekvalitních vzdělávacích akcí.
- **Efektivita systému vzdělávání** je zajištěna především díky realizaci pravidelného monitoringu vzdělávací strategie, a to jak z pohledu kvantitativního, tak kvalitativního. Garant pro zajištění odpovídajícího vzdělávání a prohlubování kvalifikace je zodpovědný za koordinaci vzdělávacích akcí a napomáhá k zajištění efektivity daného systému vzdělávání.
- Jako spíše negativní aspekt oblasti vzdělávání lidských zdrojů byly při řízených pohovorech označeny zvýšené požadavky na znalosti a odbornost pracovníků CRR především s ohledem na zaměření jednotlivých oblastí intervencí IOP. Naplnění těchto předpokladů vyžaduje důsledné plánování vzdělávacích akcí. Aby však bylo plánování vzdělávání maximálně efektivní, musí být lépe provázáno s analýzou administrativních kapacit CRR.

#### ***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Vzdělávání zaměstnanců vychází z analýzy vzdělávacích potřeb a na jejím základě zpracovaného ročního plánu vzdělávacích akcí. Vzdělávací plán lze považovat za funkční a efektivní nástroj zajištění požadovaného vzdělání a systematického zvyšování kvalifikace pracovníků CRR, které je důležitým předpokladem pro úspěšnost OP. Nastavený systém vzdělávání pracovníků CRR naplňuje potřeby pro zvyšování kvalifikace a vzhledem k pravidelnému monitoringu a hodnocení realizovaných vzdělávacích akcí je možné daný systém označit za funkční a efektivní. Pro dosažení maximální efektivity plánování a realizace vzdělávání je nezbytné, aby bylo lépe provázáno s analýzou administrativních kapacit CRR.

## VI. Administrativní postupy

**Otázka č. 12 (úroveň hodnocení – OI): Je nastavení administrativní postupů v jednotlivých oblastech podpory adekvátní ve vztahu k charakteru podpory a typu žadatelů/příjemců?**

### Oblast intervence 1.1

#### Úvod:

Administrativní postupy jsou v případě oblasti intervence 1.1 kompletně v kompetenci MV, a jsou tudíž popsány primárně v MIP MV. Ten stanovuje v rámci administrativních postupů několik následujících kroků od vyhlášení výzvy až po vydání příslušného právního aktu o poskytnutí dotace:

- Vyhlášení výzvy
- Příjem projektů
- Posouzení přijatelnosti a kontrola formálních náležitostí
- Hodnocení kvality projektů
- Ex-ante analýza rizik a ex-ante kontrola
- Proces schvalování projektů
- Administrace případných změn v projektu
- Vydání příslušného právního aktu o poskytnutí dotace

Díličí specifika lze nalézt u způsobu hodnocení projektů a procesu vydání příslušného právního aktu o poskytnutí dotace, které se liší v prvním případě podle typu projektu (standardní a strategické projekty vs typové projekty) a v druhém případě podle typu žadatele. Při zohlednění výše uvedených základních informací byla adekvátnost jednotlivých administrativních postupů v oblasti intervence 1.1 hodnocena na základě následujících kritérií:

- posouzení formálního nastavení organizace procesů
- provázanost a nastavení jednotlivých procesů;
- vhodnost a efektivita nastavení jednotlivých lhůt;
- zajištění personálních kapacit pro výkon administrativních činností.

Veškerá hodnocení a dále uvedená zjištění byla přitom provedena na základě analýzy postupů uvedených v programové dokumentaci (zejména MIP MV, popř. OM IOP) provedenou metodou desk-research. K danému tématu byly také provedeny řízené pohovory s pracovníky OSF, podílející se na implementaci IOP.

#### Hlavní zjištění:

- Popis administrativních postupů v rámci MIP MV není vždy jasně srozumitelný a orientace v nich je díky struktuře MIP MV nepřehledná. To je způsobeno zejména tím, že struktura MIP MV není logicky provázaná s projektovým cyklem ani nekopíruje standardní vymezení jednotlivých procesů. Řazení jednotlivých postupů v rámci MIP MV je nahodilé a může tak být příčinou procesní neefektivity a působit problémy zejména v případě zapojení nových pracovníků do procesu administrace, kteří nemají zkušenosti a jsou nuceni se řídit právě podle popisu jednotlivých procesů v rámci MIP VC.

- Kromě uvedených formálních nedostatků ve vlastním popisu jednotlivých procesů lze však nastavení administrativních procesů hodnotit jako dostatečné.
- Aktuální problémy v implementaci jsou způsobeny spíše tím, jak projekty obecně v oblasti podpory 1.1 vznikají, než tím, jak je systém nastaven. Přestože jsou projekty formálně koordinovány a připravovány na základě již zmiňovaného usnesení vlády č. 536/2008, jsou často připravovány na poslední chvíli a bez patřičné koordinace se ZS MV, což vede následně k neplánovaným prodlevám a komplikacím při jejich vlastní administraci.
- Tento problém však nesouvisí přímo s nastavením implementace jako takové, ale se skutečností, která již byla zmiňována dříve a to, že v rámci MV neexistuje koordinovaný systém práce s žadateli zejména větších systémových projektů ještě ve fázi přípravy projektů, která by napomohla k odstranění podobných komplikací v následující administrativní fázi.

#### ***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Jak již bylo zmíněno v rámci hlavních zjištění, nastavení administrativních postupů shledává hodnotitel s ohledem na charakter podpory a typ žadatelů/příjemců jako adekvátní.
- Komplikací však může být jednak personální obsazení MV ve smyslu nedostatečného množství zkušených pracovníků, jednak skutečnost, že na MV neexistuje systém práce s předkladateli větších projektů ve fázi jejich přípravy, což následně díky nekvalitním projektům ovlivňuje efektivitu systému jako celku.

## **Oblast intervence 2.1 a 3.4**

### **Úvod:**

Administrativní postupy jsou na rozdíl od předchozí oblasti v oblasti intervence 2.1 a 3.4 z převážné části v kompetenci CRR (P-CRR). MV (OSF a FÚ) vykonává u oblastí intervence 2.1 a 3.4 pouze následující činnosti:

- Zpracování a vyhlášení výzvy (OSF)
- Hodnocení kvality projektů (OSF)
- Ex-ante analýza rizik a ex-ante kontrola ( OSF ve spolupráci s CRR)
- Schvalování a výběr projektů (OSF)
- Vystavení příslušného právního aktu o přidělení dotace (FÚ)

V kompetenci pracovníků P-CRR jsou pak zejména následující činnosti:

- Příjem žádostí
- Kontrola přijatelnosti a kontrola formálních náležitostí
- Monitoring projektů (příjem monitorovacích zpráv)
- Administrace změn v projektu
- Administrace žádosti o platbu

Z formálního hlediska jsou administrativní postupy, které vykonávají pracovníci MV, popsány v MIP MV. Postupy pro pracovníky CRR jsou součástí interního předpisu CRR MP -18.

Mechanismy hodnocení a výběru jsou i zde specificky nastaveny v závislosti na typu projektu v členění na typové projekty a standardní a strategické projekty.

Při zohlednění výše uvedených základních informací byla adekvátnost jednotlivých administrativních postupů i v oblasti intervence 2.1 a 3.4 hodnocena na základě následujících kritérií:

- posouzení formálního nastavení organizace procesu a vhodnosti a efektivity zapojení jednotlivých subjektů podílejících se na realizaci administrativních procesů;
- provázanost a nastavení jednotlivých procesů;
- vhodnost a efektivita nastavení jednotlivých lhůt;
- zajištění personálních kapacit pro výkon administrativních činností.

Veškerá hodnocení a dále uvedená zjištění byla přitom provedena na základě analýzy postupů uvedených v programové dokumentaci subjektů podílejících se na implementaci těchto OI (zejména MIP MV, MP -18, popř. OM IOP) a vnitřních dokumentů provedenou metodou desk-research. K danému tématu byly také provedeny řízené pohovory s pracovníky OSF a HQ CRR, podílející se na implementaci IOP.

### **Hlavní zjištění:**

- Obecně lze při přihlédnutí k výše uvedenému nastavení zodpovědností a garancí hodnotit dostatečně, stejně tak celkové nastavení procesů.
- Za formální nedostatek lze považovat fakt, že některé administrativní postupy (např. kdo provádí ex-ante analýzu rizik) **nejsou po formální stránce popsány v příslušné dokumentaci příliš srozumitelně a orientace** v nich je nepřehledná a to zejména díky odlišné struktuře MIP MV. Jeho struktura není logicky provázaná s projektovým cyklem ani nekopíruje standardní vymezení jednotlivých procesů. Jednotlivé postupy jsou v MIP MV řazeny nahodile, což může vést k neefektivitě a zejména v případě zaškolování nových pracovníků může působit problémy.
- **Přestože lze obecně lhůty v oblasti administrativních procesů považovat za adekvátní, v některých případech nejsou nastaveny jasně a nezpochybnitelně** (ve dnech), často je uvedeno nejasné vyjádření - typu bezprostředně, neprodleně apod. Tímto může docházet k případným nejasnostem a neshodám v průběhu administrace.
- Za **výraznější komplikaci** lze rovněž považovat celkové nastavení procesu **přípravy vyhlášení výzvy**, kdy se celková lhůta pro přípravu dokumentace díky složitému připomínkovému procesu často protahuje až na několik měsíců, což snižuje možnost přizpůsobit výzvu aktuálnímu vývoji a potřebám.
- Zapojení CRR lze z hlediska zajištění administrativních kapacit vnímat jako pozitivní krok. Problémem je v případě zapojení CRR potřeba předávání projektů z jednoho ZS na druhý a zpět, což není v praxi vždy zvládnáno bez větších problémů a zhoršuje to tak efektivitu celého postupu.
- Stejně jako ostatní části administrativních postupů i komunikaci mezi MV a CRR komplikuje nízká zkušenost pracovníků MV s administrací SF, což působilo komplikace zejména v případě předávání složek u prvních výzev v oblasti 2.1 (CzechPointy) a 3.4.
- Přestože zejména v případě oblasti intervence 2.1 byly problémy částečně zapříčiněny velmi vysokým množstvím předávaných složek, je potřeba koordinaci předávání složek a komunikaci mezi CRR a MV věnovat zvýšenou pozornost tak, aby se systém v co nejkratším možném termínu vyladil do takové úrovně, která nebude způsobovat problémy s plněním potřebných lhůt.
- Za pozitivní lze hodnotit zjednodušené administrativní postupy v případě 2.1 CzechPoint (neprovádí se analýza rizik). S ohledem na opožděné spuštění této oblasti intervence, velké množství předložených projektů a dodržení pravidla  $n+3/n+2$  je aplikace zjednodušeného postupu vhodnou volbou. I přes velké množství žádostí byly navíc všechny projekty zadminitrovány včas (dle lhůt nastavených v dokumentaci) a provedená opatření tak lze hodnotit jako dobrý příklad řešení podobného problému.

### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- Nastavení administrativní postupů v těchto dvou oblastech intervence shledává hodnotitel přes uvedené nedostatky jako funkční.
- Přestože CRR napomohlo k vyřešení zejména kapacitních problémů s implementací daných OI, systém, do kterého je zapojeno více zprostředkujících subjektů nepovažuje hodnotitel za zcela efektivní, neboť s sebou přináší řadu potenciálních komplikací, které mohou v rámci procesu implementace nastat (např. při předávání projektů z jednoho ZS na druhý a zpět).

## **Oblast intervence 3.1**

### **Úvod:**

Výběr a schvalování projektů v oblasti intervence 3.1 je realizován dvěma spolupracujícími subjekty v 6 fázích (v závorce uvedené subjekty vstupující do výběru):

- posouzení přijatelnosti projektů (2 pracovníci P - CRR, schválení vedoucí P - CRR)
- kontrola formálních náležitostí (2 pracovníci P - CRR, schválení vedoucí P - CRR)
- hodnocení kvality projektů (2 externí hodnotitelé, hodnotitelská komise, ZS 22)
- ex – ante analýza rizik (1 pracovník ZS 22, schválení vedoucí VO )
- ex – ante kontrola (kontrolní skupina ZS 22, P-CRR, externí hodnotitel).
- výběrová komise

Na realizaci administrativních postupů se aktivně podílí MPSV ve spolupráci s CRR. Rozdělení kompetencí je jasně stanoveno a v současné době se aktivně pracuje na zvýšení efektivity dané spolupráce. V kompetenci pracovníků P-CRR jsou pak zejména následující činnosti:

- Příjem žádostí
- Kontrola přijatelnosti a kontrola formálních náležitostí
- Monitoring projektů (příjem monitorovacích zpráv)
- Administrace změn projektu

Administrativní postupy, které vykonávají pracovníci MPSV, jsou popsány v PPP MPSV. Postupy pro pracovníky CRR jsou součástí MP -18. Projekt prochází jednotlivými fázemi za předpokladu splnění stanovených podmínek, vyplývajících z provedeného hodnocení. Podmínky hodnocení jsou stanoveny jasně a přehledně. V rámci oblasti intervence 3.1 jsou předkládány pouze individuální projekty. Výzvy probíhají formou kontinuálního příjmu projektových žádostí.

Přehled typu příjemců v oblasti intervence 3.1 obsahuje následující tabulka:

**Tabulka 16: Typ příjemce oblasti intervence 3.1**

<b>Typ příjemce</b>	<b>3.1a</b>	<b>3.1b</b>	<b>3.1c</b>
Kraje	x		
Obce, svazky obcí	x	x	
Podnikatelské subjekty z podmínek stanovených ve výzvě	x		x
Nestátní neziskové organizace (dále jen NNO)		x	x

Okruh potenciálních žadatelů je široký a různorodý dle typu výzvy.

Ve sledovaném období byly vyhlášeny všechny aktivity v dané oblasti intervence 3.1. Jedná se o **3 časově neomezené výzvy, které byly vyhlášeny průběžně v roce 2009**. Celkem bylo k 31.12.2009 zaevidováno **34 projektových žádostí a 5 projektů bylo již schváleno**. Zbývající projekty jsou v procesu kontrol a hodnocení.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýzy postupů uvedených v PPP ZS MPSV, MP18 a dokumentů k vyhlášeným výzvám (text výzvy, sestavy z IS MONIT7+) provedenou metodou desk-research. Zároveň byly provedeny pohovory s pracovníky ZS MPSV tým ZS 22 a tým ZS 62 k danému tématu (celkem 2 pohovory) a pohovory s pracovníky CRR (HQ – CRR).

#### Hlavní zjištění:

- V oblasti intervence 3.1 byla zvolena **výzva formou kontinuálních příjmů žádostí**. Hlavní výhodou tohoto typu výzvy je především minimální diskriminace žadatelů a podpora kvalitně připravených projektů bez stanovení časových limitů. Kontinuální tip výzvy je vhodný především pro ty oblasti intervence kde dochází k úzké specifikaci žadatelů/ projektů, což nastává především v aktivitě 3.1a a 3.1b – konkurence projektů není žádoucí. Pro aktivitu ve které jsou potenciální žadatelé podnikatelé a NNO, by z důvodu vzniku přirozené konkurence a motivace přípravy projektů bylo, dle poznatků hodnotitele, efektivnější volit časově uzavřenou výzvu pro předkládání projektů, ale z důvodu jednotnosti přístupu k IO, lze kontinuální výzvu považovat za optimální.
- **Zapojení a spolupráci dvou rozdílných samostatných subjektů v rámci jednotlivých fází administrace projektové žádosti lze hodnotit jako spíše negativní oblast hodnocení efektivity nastaveného implementačního systému oblasti intervence 3.1 IOP**. Přestože došlo v rámci jednotlivých fází administrativních postupů k jasnému rozdělení rolí a pravomocí mezi MPSV a CRR, lze zde spatřit několik problémových oblastí, které snižují efektivitu dané spolupráce:
  - výkon postupů, které byly delegovány na CRR v rámci procesu administrace oblasti intervence 3.1 IOP nebyly na CRR převedeny s plnou zodpovědností za jejich výkon (rozhodnutí o vyřazení projektu, změny projektu – CRR nemá plnou kompetenci rozhodnout v daných úkonech). Důsledky výše uvedených skutečností jsou příčinou častého přesunu složek projektů včetně přenosu vysvětlující informace, podkladu pro rozhodnutí.
  - vysoké nároky na sladění a koordinaci pracovních postupů specifikovaných v MP 18 a PPP ZS MPSV – proces aktualizace pracovních postupů stanovených v jednotlivých dokumentech vyžaduje maximální shodu a následně jednotnost společných postupů, lhůt a používaného pojmosloví, formulářů. Vzhledem k aktivnímu zapojení pracovníků MPSV a CRR do systému shody postupů, lze hodnotit tuto oblast spíše pozitivní. Praktické zkušenosti s realizací projektů identifikovali neshody, které jsou nyní ve fázi řešení.
  - vysoce náročný systém z pohledu přenosu informací a kvality přenášených informací
  - z důvodu přesunu složek projektů mezi subjekty MPSV a CRR dochází ke zkracování lhůt pro výkon samotné činnosti.
  - odborná kvalifikace pracovníků P-CRR a nezapojení pracovníků P-CRR do přípravy projektů – ztráta souvislostí přípravné fáze a následné fáze kontroly projektů. Dle zvyšujících se požadavků na pracovníky P-CRR lze konstatovat, že charakter a specifika jednotlivých oblastí intervence, které mají pracovníci P-CRR v gesci (2.1, 3.4, 3.1, 3.3, 4.1, 5.2, 5.3 IOP) jsou jistým způsobem limitující pro prohlubování znalostí jednotlivých výzev.

- Jako efektivní přístup z pohledu kvality hodnocení jednotlivých projektů lze hodnotit zapojení externích hodnotitelů do procesu hodnocení projektů. Externí hodnotitel zpracuje podklady pro následné hodnocení hodnotitelskou komisí, která stanoví výsledné hodnocení projektu. Celý proces hodnocení trvá 25PD. V důsledku kontinuální výzvy projektů lze institut hodnotitelské komise považovat za oblast náročnější na koordinaci a plynulost celého procesu hodnocení.
- **Výběrová komise** zasedá minimálně 5 x ročně, což opět vyžaduje důslednou koordinaci a predikci plánování postupů projektů. Výběrová komise v rámci oblasti intervence schvaluje doporučené projekty a koordinuje propojení předložených projektů s projekty z OP LZZ, což zaručuje efektivitu čerpání prostředků SF. Z tohoto důvodu je daný institut schvalování projektů hodnocen jako velice přínosný.
- Za méně přehledný a náročný na koordinaci lze považovat popis procesů **vydání a kompletnosti Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů na finanční akce**. V krátkém časovém období jsou složky projektů postoupeny několika rozdílným subjektům – kmitání procesů.
- **Kontroly projektů** (analýza rizik, ex-ante kontrola, veřejnoprávní kontrola, kontrola monitorovací zprávy, ŽOP, atd.) jsou pracovníky MPSV i hodnotitelem považovány za etablovaný nástroj kontroly projektů a spolupráce mezi subjekty CRR a MPSV vykonávající jednotlivé kontroly je efektivní a plynulá. Vzhledem k tomu, že proces kontroly je nastaven relativně koncentrovaně, nedochází k nadbytečnému kmitání jednotlivých činností a proces je považován za adekvátně nastavený ke vztahu k typu projektu a žadatele. Z pohledu plynulosti procesů je za spíše negativní považován požadavek kontroly všech výběrových řízení ze strany CRR před vydáním R/SV. Tento postup v praxi potenciálně zpomalí celý administrativní postup a vydání R/SV
- Personální zajištění z hlediska kapacit v rámci ZS 22, ZS 62 a CRR lze hodnotit jako dostatečné. Vzhledem ke složitosti nastaveného systému a zvýšených nároků na koordinaci rozdílných subjektů MPSV a CRR hodnotitel sledává riziko neefektivního vytížení jednotlivých pracovníků především z pohledu koordinace postupů administrace.
- **Celková délka procesu administrace** žádosti od jejího přijetí k vydání RL a podpisu Podmínek se odhaduje v závislosti na zasedání Výběrové komise na **100 pracovních dnů**. Délka administrativních procesů může být v praxi prodloužena díky opakované výzvě pro doložení formálních náležitostí (2x15pd), neuzavřené výběrové řízení a chybná predikce postupů projektů a koordinace zasedání výběrové komise. Tyto faktory mohou prodloužit proces administrace až o 1 rok.
- S ohledem na opožděné spuštění této oblasti intervence, malé množství předložených projektů je považován daný implementační systém z pomalejší ve vztahu k potřebě rychlé realizace projektů.

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- I s ohledem na skutečnost, že v době realizace evaluace byl proces administrace projektů ověřen pouze na malém počtu projektů, hodnotitel sledává nastavený systém za plně funkční. Z pohledu efektivity procesů je ale nastavený proces (zapojení 2 ZS) hodnocen jako spíše negativní. Přestože důvody zapojení CRR do procesu administrace projektů OI 3.1 jsou zřejmé (administrativní kapacity, odbornost CRR) byly ze strany hodnotitele identifikovány slabé stránky nastaveného systému, které se projevují především ve snížené procesní efektivnosti daného modelu. Z pohledu délky administrativního procesu je nutné konstatovat, že reálná délka procesu administrace může být v praxi prodloužena např. neuzavřeným výběrovým řízením (nejedná se pouze o VŘ na hlavní předmět projektu), což není z pohledu hodnotitele efektivní a proces administrace lze zúžením dané podmínky zkrátit.



## Oblast intervence 3.3

### Úvod:

Výběr a schvalování projektů v oblasti intervence 3.3 je realizován dvěma spolupracujícími samostatnými subjekty MPSV a CRR. Na základě změny Dohody o delegování úkolů Řídícího orgánu IOP a MPSV ze dne 20.1.2009 došlo k delegování vybraných úkolů spojených s řízením a prováděním oblasti intervence 3.3 na CRR. Proces administrace je realizován v 6ti fázích (v závorce uvedené subjekty vstupující do výkonu činnosti):

- posouzení přijatelnosti projektů (2 pracovníci P - CRR, schválení vedoucí P - CRR)
- kontrola formálních náležitostí (2 pracovníci P - CRR, schválení vedoucí P - CRR)
- hodnocení kvality projektů (2 externí hodnotitelé, hodnotitelská komise, ZS 45)
- ex – ante analýza rizik (1 pracovník ZS 45, schválení vedoucí VO )
- ex – ante kontrola (kontrolní skupina ZS 45, P-CRR, externí hodnotitelé).
- výběrová komise

Na realizaci administrativních postupů se aktivně podílí MPSV ve spolupráci s CRR. V kompetenci pracovníků P-CRR jsou pak zejména následující činnosti:

- Příjem žádostí
- Kontrola přijatelnosti a kontrola formálních náležitostí
- Monitoring projektů (příjem monitorovacích zpráv)
- Administrace změn projektu

Administrativní postupy, které vykonávají pracovníci MPSV, jsou popsány v PPP MPSV. Postupy pro pracovníky CRR jsou součástí MP -18. V rámci oblasti intervence 3.3 jsou předkládány pouze individuální projekty. Výzvy probíhají formou kontinuálního příjmu projektových žádostí. Ve sledovaném období byly vyhlášeny všechny aktivity v dané oblasti intervence 3.3 - jedná se o 2 časově neomezené výzvy. Dle poskytnutých informací v rámci realizovaných pohovorů byl doposud zaregistrován pouze 1 projekt v dané intervenci.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýzy postupů uvedených v PPP ZS MPSV, MP18 a dokumentů k vyhlášeným výzvám (text výzvy, sestavy z IS MONIT7+) provedenou metodou desk-research. Zároveň byly provedeny pohovory s pracovníky ZS MPSV tým ZS 45 a tým ZS 62 k danému tématu (celkem 2 pohovory) a pohovory s pracovníky CRR (HQ – CRR).

### Hlavní zjištění:

- V oblasti intervence 3.3 byla **zvolena výzva formou kontinuálních příjmů žádostí**. Hlavní výhodou tohoto typu výzvy je především minimální diskriminace žadatelů a podpora kvalitně připravených projektů bez stanovení časových limitů. Kontinuální typ výzvy je v dané oblasti intervence lze hodnotit jako vhodný typ výzvy pro dané typy projektů a strukturu potenciálních žadatelů.
- **Zapojení a spolupráci dvou rozdílných samostatných subjektů v rámci jednotlivých fází administrace projektové žádosti lze hodnotit jako spíše negativní způsob nastavení implementačního systému** oblasti intervence 3.3 IOP. **Vzhledem k nízkému počtu předpokládaných projektů (očekává se cca 30 projektů celkem)** a vyššího počtu subjektů podílejících na administraci dané oblasti intervence (MPSV + regionální pobočky), **lze spolupráci s CRR hodnotit jako méně efektivní způsob implementace dané oblasti intervence**. Především ve fázi kontroly formálních náležitostí a kontroly přijatelnosti je zapojení jednotlivých P-CRR považováno za méně efektivní způsob spolupráce (zapojení velkého počtu subjektů do procesu

kontrol vs malý počet projektů, výkon postupů, které byly delegovány na CRR v rámci procesu administrace oblasti intervence 3.3 IOP nebyly na CRR převedeny s plnou zodpovědností za jejich výkon, vysoce náročný systém z pohledu přenosu informací a kvality přenášených informací)

- Jako efektivní přístup z pohledu kvality hodnocení jednotlivých projektů lze hodnotit **zapojení externích hodnotitelů do procesu hodnocení projektů**. V praxi s žádný ze zaregistrovaných projektů nedostal do této fáze, tudíž nelze zhodnotit praktické zkušenosti s tímto postupem. Nastavený způsob hodnocení lze ale ve vztahu k typu projektů hodnotit jako optimální. V rámci připravované aktualizace PPP MPSV dochází k zapojení institutu hodnotící komise a zapojení expertního posudku ve vztahu ke stavební části projektu. Vzhledem k typu projektům (stavební projekty, rekonstrukce, výstavby) lze toto zapojení dalšího expertního posudku považovat za velice efektivní a přínosné pro zvýšení kvality hodnocení dané oblasti intervence.
- **Z pohledu plynulosti procesů hodnotitel sledává za spíše negativní požadavek kontroly všech výběrových řízení ze strany CRR před vydání R/SV**. Tento postup v praxi potenciálně zpomalí celý administrativní postup a vydání R/SV. Zmíněný postup administrace a kontroly výběrových řízení je pracovníky CRR hodnocen jako méně efektivní způsob kontroly výběrových řízení, který v praxi snižuje plynulost procesu administrace.
- **Výběrová komise schvalující seznam projektů zasedá dle podmínek OM IOP minimálně 5 x ročně**. Vzhledem k nízkému počtu předpokládaných projektů lze tento způsob schvalování projektů považovat za optimální. V praxi tento institut ještě nebyl ověřen, proto nelze poskytnout praktické ověření daného procesu.
- Za méně přehledný a náročný na koordinaci lze považovat popis procesů vydání a komplety Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů na finanční akce. V krátkém časovém období jsou složky projektů postoupeny několika rozdílným subjektům v rámci MPSV a v rámci CRR – kmitání procesů mezi různými subjekty.
- **Personální zajištění z hlediska kapacit v rámci ZS 45 a CRR lze hodnotit jako nedostatečné až kritické**. V rámci organizační struktury ZS 45 došlo k vymezení pouze 1 pracovní pozice projektového manažera, který se 100% své činnosti věnuje IOP. V současné době je jedná o navýšení o 0,5 pracovního úvazku, podílejícího se na implementaci 3.3 IOP. Zastupitelnost jednotlivých pracovníků je v tomto případě nedostatečná. V praxi se na realizaci oblasti intervence podílejí pracovníci ZS 62 (finanční a projektový manager). Tuto situaci personální kapacity ZS 45 lze hodnotit jako velice kritickou.
- **Celková délka procesu administrace žádosti** od jejího přijetí k vydání RL a podpisu Podmínek se odhaduje v závislosti na zasedání Výběrové komise **na 100 pracovních dnů**. Délka administrativních procesů může být v praxi prodloužena díky opakované výzvě pro doložení formálních náležitostí (2x15pd), neuzavřené výběrové řízení a chybná predikce postupů projektů a koordinace zasedání výběrové komise. Tyto faktory mohou prodloužit proces administrace až o 1 rok. Délka administrativního procesu má dle hodnotitele poměrně vysoký počet faktorů, které mohou proces prodloužit. Délka procesu je závislá na kvalitě koordinace pracovních postupů MPSV a CRR, což je vzhledem k personální kapacitě ZS 45 považováno za rizikový faktor procesu administrace a realizace projektů.

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- Přestože hodnotitel sledává daný model administrace (zapojení 2 ZS) do procesu za méně efektivní, lze nastavený systém považovat za funkční. Přestože důvody zapojení CRR do procesu administrace projektů OI 3.3 jsou zřejmé (nedostatečné administrativní kapacity MPSV, odbornost CRR) byly ze strany hodnotitele identifikována rizika procesních neefektivit v rámci daného modelu. S ohledem na opožděné spuštění této oblasti intervence, a s ohledem na nízký počet přijatých projektů v době realizace hodnocení (pouze 1 zaregistrovaný projekt) lze délku schvalovacího procesu projektů sledávat za relativně dlouhou.

## Oblast intervence 3.2

### Úvod:

Výběr a schvalování projektů v oblasti intervence 3.2 je realizován v 8 fázích (v závorce uvedené subjekty vstupující do výběru):

- posouzení přijatelnosti projektů (2 pracovníci EF/2, schválení neuveden subjekt, součinnost další odd. EF)
- kontrola formálních náležitostí (2 pracovníci EF/2, schválení neuveden subjekt, součinnost další odd. EF)
- hodnocení kvality projektů (2 externí hodnotitelé, garance za provedení kontroly vedoucí EF/2)
- hodnotitelské komise (7 členů hodnotitelské komise, garance za provedení úplnosti procesu vedoucí EF/2) -
- ex – ante analýza rizik (1 pracovník EF/2, schválení vedoucí EF/2)
- monitorovací návštěva ex – ante, příp. veřejnosprávní kontrola na místě (garance EF/4, účast na monitor. návštěvě EF/2, součinnost EF/1, EF/3).
- analýza rizik po kontrole ex – ante (1 pracovník EF/2, schválení výstupu EF/2, součinnost další odd. EF)
- Výběrová komise (9 členů)

Projekt prochází jednotlivými fázemi za předpokladu splnění stanovených podmínek, vyplývajících z provedeného hodnocení. Podmínky hodnocení jsou stanoveny jasně a přehledně. Po uskutečnění výběru a schválení projektu dochází **ke kompletaci dokumentace** (Registrační list, Rozhodnutí /Stanovení výdajů /Dopis ministra) potřebné k poskytnutí dotace. Jedná se o oblast činností, do jejíž realizace je zapojeno vícero subjektů, a to jak z interního okruhu ZS MZd (EF/3, INV), tak z externího (MF, příjemce). V rámci oblasti intervence 3.2 výzvy probíhají formou časově uzavřených výzev dle stanoveného harmonogramu výzev.

Celkem bylo v rámci vyhlášených výzev přijato 83 projektů, průměrný počet projektů na výzvu 20 projektů. Průměrná délka administrace do schválení projektů je v praxi 3 měsíce (OM stanovuje 74 PD cca 3,5 měsíce). Celkem 64 projektů bylo již schváleno výběrovou komisí a 3 projekty ukončili fázi realizace.

Problematika administrativních postupů v oblasti intervence 3.2 byla posuzována na základě níže uvedených kritérií:

- posouzení formálního nastavení organizace procesu a vhodnosti a efektivity zapojení jednotlivých subjektů podílejících se na realizaci administrativních procesů;
- provázanost a nastavení jednotlivých procesů;
- vhodnost a efektivita nastavení jednotlivých lhůt;
- zajištění personálních kapacit pro výkon administrativních činností.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýzy postupů uvedených v OM ZS GG MZd a dokumentů k realizované výzvě (text výzvy, sestavy z IS MONIT7+, statut a jednací řád VK) provedenou metodou desk-research. Zároveň byly provedeny pohovory s pracovníky EF/1, EF/2, EF/3 a EF/4 k danému tématu (celkem 4 pohovory).

### Hlavní zjištění:

- V oblasti intervence 3.2 byla zvolena výzva formou **vyhlašování časově uzavřených výzev**. Tato forma výzev v dané oblasti intervence je považována za efektivní nástroj koordinace přípravy

projektů, koordinace pracovních postupů OEF a v neposlední řadě **přirozeným motivačním faktorem k předkládání projektů** pro žadatele - realizace skutečné soutěže mezi projekty. Přestože v některých výzvách oblasti intervence 3.2 (např. 3.2 a) dochází prakticky k minimální konkurenci projektových záměrů (vzhledem ke specifikaci potenciálních žadatelů a podmínek výzvy), lze typ časově uzavřené výzvy ve vztahu k typu a velikosti projektů považovat za optimální .

- Zapojení a spolupráci subjektů (EF/2, EF/3, EF/4, INV) v rámci jednotlivých fází administrace projektové žádosti lze na úrovni jednotlivých oddělení ZS MZd označit jako plně fungující a hodnotitel neshledal neefektivnosti daného systému.
- **Zapojení externích hodnotitelů do procesu hodnocení projektů** je považováno za efektivní přístup hodnocení. Komunikace s hodnotiteli, jakož i dodržování lhůt pro hodnocení, je pracovníky ZS MZd hodnoceno jako spíše bezproblémové. Experti jsou vybíráni dle relevantní kvalifikace ve vztahu k aktivitám projektu. Experti prochází školením hodnotitelů, které je seznámí s podmínkami hodnocení a zajistí komplexnost pohledu, který musí externí hodnotitel provést v rámci každého hodnocení (posouzení vlivu na horizontální témata, atd.). Následná hodnotící komise je považována, vzhledem ke složitosti a velikosti projektů (průměrná nasmlouvaná částka 70mil/projekt), za postup eliminující potenciální nedostatky v hodnocení projektů externími hodnotiteli.
- **Kontroly projektů (analýza rizik, ex-ante kontrola, veřejnoprávní kontrola) jsou pracovníky EF/2 a EF/4 považovány za** etablovaný nástroj kontroly projektů, procesy a spolupráce mezi subjekty vykonávající jednotlivé činnosti jsou jasně rozděleny a nedochází ke zjištění procesních neefektivit. V rámci kontroly zadávacího řízení, které jsou realizovány v 6ti fázích, je využíváno odborné spolupráce s externí firmou. Kontrola zadávacích podmínek jednotlivých projektů jsou vzhledem k typu a velikosti projektů jedna z nejdůležitějších kontrol efektivního čerpání prostředků IOP, proto je podrobnost daného kroku hodnocena pozitivně.
- **Vliv Výběrové komise** ve fázi schvalování projektů je považován za relativně silný. Výběrová komise má pravomoc přezávkovat výši alokace, neschválit projekt, přehodnotit stanovisko hodnotící komise ohledně krácení rozpočtu projektů. Pravomoc svěřené VK jsou poměrně široké a potenciální rozpory mohou působit neefektivitu celého systému. V praxi nebyl tento problém identifikován.
- **Pracovníci EF/3 hodnotí spíše pozitivně zapojení MF** do procesu administrace ve fázi schvalování Registračního listu a Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů. Systém zapojení MF je hodnocen jako flexibilní postup spolupráce bez komunikačních neefektivit.
- Vzhledem ke zvyšující se zkušenosti pracovníků EF/2 dochází k výraznému zrychlení procesu kontrol a hodnocení a dodržování lhůt není považováno za problém, přestože pro efektivnější rozložení pracovních činností a vytíženosti pracovníků by bylo vhodné lépe pracovat s koordinací vyhlásování jednotlivých výzev projektů.
- Celková délka procesu administrace žádosti od jejího přijetí k vydání RL a podpisu Podmínek je **83 pracovních dnů**. V současné době se lhůta pro administraci projektů paří dodržet bez identifikace zvýšené zátěže pracovníků jednotlivých odd.
- **Realizační fáze je z pohledu hodnotitele považována za proces realizace projektů vyplývající z OM IOP**, který dostatečným způsobem reflektuje specifické postupy jednotlivých projektů (např. různá forma financování dle typu žadatele, důsledná kontrola výběrových řízení, atd. ) Systém kontrol jednotlivých projektů ve fázi realizace je nastaven důsledněji, než stanovuje OM IOP (kontrola 100% vzorku projektů ve fázi realizace), což je hodnotitel považováno za efektivní postup, vzhledem k typu a velikosti realizovaných projektů.
- **Personální zajištění z hlediska kapacit** v rámci EF/2 lze hodnotit jako dostatečné v případě, že bude docházet k postupnému vyhlásování jednotlivých výzev. Personální zajištění EF/2 v případě

vyhlašování výzev ve společném termínu se je nedostačující. Za negativní je hodnocena personální kapacita EF/4, potřeba navýšit o 2 pracovní místa.

***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Nastavené administrativní postupy v rámci oblasti intervence 3.2 jsou hodnoceny jako adekvátní ve vztahu k charakteru podpory a typu příjemce. Zvolený administrativní model jednoho ZS zajišťuje dostatečnou flexibilitu a rychlost realizovaných postupů, administrativní procesy nejsou zatíženy nadměrným kmitáním činností a aktivním zapojením externích hodnotitelů do procesu výběru projektů dochází k zajištění odborného pohledu na předkládané projekty. Délka administrace projektů je nastavena ve shodě s OM IOP a v rámci analýzy byly stanovené lhůty pro jednotlivé procesy shledány za optimální.

## **Oblast intervence 5.1**

### **Úvod:**

Za proces výběru a schvalování projektů v oblasti intervence 5.1 je zodpovědný ZS MK. Výběr a schvalování projektů v oblasti intervence 5.1 je realizován v 5 fázích (v závorce uvedené subjekty vstupující do výběru):

- posouzení přijatelnosti projektů (2 pracovníci SOM, schválení VŘSB, součinnost ve formě konzultací SOP, SOPŘ, SOFŘ, externí expert)
- kontrola formálních náležitostí (2 pracovníci SOM, schválení VŘSB, součinnost ve formě konzultací SOP, SOFŘ, externí expert)
- hodnocení kvality projektů (2 externí hodnotitelé, provedení kontroly SOPŘ, schválení VŘSB)
- ex – ante analýza rizik (2 pracovníci SOPŘ, schválení VŘSB)
- monitorovací návštěva ex – ante, příp. veřejnosprávní kontrola na místě (účast na monitorovací návštěvě, příp. veřejnoprávní kontrole na místě SOM, SOP, SOFŘ, SOPŘ, externí expert, případě veřejnoprávní kontroly OIAK).
- výběrová komise (pouze u výzvy pro 5.1c)

Projekt prochází jednotlivými fázemi za předpokladu splnění stanovených podmínek, vyplývajících z provedení hodnocení. Postupy zmiňují možnost uzavření hodnocení bez výběrové komise (tj. bez fáze 6), ale bez bližšího vysvětlení, v kterých případech se k tomuto řešení přistupuje.

V případech rozdílného hodnocení obou hodnotitelů u fází 1 – 3 je stanoven institut arbitra, který vykonává VŘSB. Po uskutečnění výběru a schválení projektu dochází ke kompletaci dokumentace (Registrační list, Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů pro OSS vč. Podmínek) potřebné k poskytnutí dotace. Jedná se o oblast činností, do jejíž realizace je zapojeno vícero subjektů, a to jak z interního okruhu ZS MK (SOPŘ, SOFŘ), tak z externího (MF, ŘO, příjemce).

V rámci oblasti intervence 5.1 jsou předkládány pouze individuální projekty. Výzvy probíhají formou kontinuálního příjmu projektových žádostí.

V evaluovaném období byla vyhlášena 1 výzva pro aktivity 5.1a a 5.1b. Výzva byla zahájena 5.12.2008, přičemž předpokládané ukončení bylo stanoveno na 1.12.2012. V aktivitě 5.1b došlo k ukončení příjmu projektu ale již k 29.10.2009, v aktivitě 5.1a k 29.1.2010 z důvodu vyčerpání alokace. Minimální výše podpory byla v rámci výzvy stanovena na 100 milionů Kč, maximální výše podpory na 500 milionů Kč. V 1. výzvě bylo k datu provádění evaluace podáno celkem 34 projektových žádostí, z čehož bylo

dosud schváleno 7 (5 projektů se nachází ve fázi realizace). Proces výběru v 1. výzvě není k datu provádění evaluace ukončen.

Problematika administrativních postupů v oblasti intervence 5.1 byla posuzována na základě níže uvedených kritérií:

- posouzení formálního nastavení organizace procesu (vč. zvolené formy výzvy) a vhodnosti a efektivity zapojení jednotlivých subjektů podílejících se na realizaci administrativních procesů;
- provázanost a nastavení jednotlivých procesů;
- vhodnost a efektivita nastavení jednotlivých lhůt;
- zajištění personálních kapacit pro výkon administrativních činností.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýzy postupů uvedených v OM ZS MK a dokumentů k realizované výzvě (text výzvy, sestavy z IS MONIT7+) provedenou metodou desk-research. Zároveň byly provedeny řízené pohovory s pracovníky VŘSB, SOM, SOP, SOPŘ a SOFŘ k danému tématu (celkem 5 pohovorů).

### **Hlavní zjištění:**

- V oblasti intervence 5.1 byla zvolena **výzva formou kontinuálního příjmu žádostí**. Obecně je tato forma vhodnější pro dotační tituly s menším (resp. omezeným) počtem potenciálních žadatelů, a to zejména v případech, kdy se neočekává soutěž mezi projekty. Slabé stránky této formy se projeví v první výzvě oblasti intervence 5.1 zejména v náročnosti na finanční řízení alokace na výzvy (v praxi se odrazila nezkušenost ZS s řízením výzev a nedostatečná koordinace mezi ŘO a ZS v této oblasti), v nutnosti definice exaktních pravidel s ohledem na specifika dané formy výzvy (v praxi absence takových pravidel a řešení specifických situací ad hoc). Nenaplněn byl i původní předpoklad ZS MK při nastavování výzvy, že mezi projekty neproběhne soutěž v pravém slova smyslu (otevřená soutěž byla upřednostněna s vypláním výzvy). Důsledek výše uvedených skutečností představuje navýšení alokace dané výzvy na úkor aktivity 5.1c, což může mít následné důsledky pro realizaci a plnění cílů celé oblasti intervence 5.1.
- **Zapojení a spolupráci subjektů v rámci jednotlivých fází administrace projektové žádosti** lze na úrovni jednotlivých oddělení ZS MK označit jako fungující a bez komunikačních obtíží. Z hlediska efektivity a zajištění kvality administrativní kontroly projektu lze hodnotit pozitivně spolupráci SOM se SOP, SOPŘ a SOFŘ ve fázi posouzení přijatelnosti a kontroly formálních náležitostí. Již méně efektivní se ale jeví účast SOM na monitorovacích návštěvách (příp. veřejnoprávních kontrolách na místě) ex - ante, a to zejména s ohledem na předmět kontrol, jakož i na časovou vytíženost daného oddělení. Kooperaci ZS a OIAK v případě veřejnoprávních kontrol na místě nelze dosud hodnotit, neboť žádná dosud nebyla realizována. Spolupráce s OIAK je kromě toho v počátcích, pozice pracovníka OIAK zodpovědného za provádění kontrol oblasti intervence 5.1 byla obsazena na počátku roku 2010.
- V rámci administrace projektových žádostí využívá ZS MK **externích expertů** zejména ve fázi hodnocení přijatelnosti projektů. Důvodem je především zajištění odborného posouzení v oblasti veřejné podpory. Pravidla pro výběr externích expertů jsou stanovena v OM IOP. ZS MK nedisponuje databází expertů, resp. neshledává její aktuální potřebu s ohledem na skutečnost, že zatím nebyla definována aktuální potřeba využití expertů pro jinou oblast. Hodnotitel přesto shledává absenci databáze jako problematickou, zejména s ohledem na předpokládané využití externích expertů ve fázi kontroly realizace projektů (viz evaluační otázka č. 9. Existuje také potenciální možnost, že se při právě probíhajícím procesu výběru projektů může vyskytnout potřeba posouzení projektu ze strany experta i v jiné oblasti, než je oblast veřejné podpory. Absence databáze dle názoru hodnotitele neumožňuje pružně reagovat na vzniklé potřeby zajištění odborného posouzení projektu ve specifických oblastech.

- **Institut Výběrové komise** ve fázi schvalování projektů byl do MPP ZS MK (jakož i do procesu schvalování projektů) začleněn až po vyhlášení 1. výzvy a bude teprve uplatněn v dalších výzvách. Nyní tak nelze zhodnotit vliv zapojení (resp. absence) Výběrové komise do procesu schvalování a výběru projektů.
- Jako problematickou je nutné v oblasti intervence 5.1 hodnotit roli **MF** v procesu administrace projektů ve fázi schvalování Registračního listu a Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů pro OSS vč. Podmínek. Identifikovány jsou zejména problémy v komunikaci mezi ZS MK a MF (resp. příslušného pracovníka) a v nedodržování lhůt stanovených pro danou činnost ze strany MF, a to především z důvodu absence zastupitelnosti daného pracovníka MF a absence nástrojů k vymahatelnosti dodržování lhůt. Důsledkem výše zmíněných skutečností je prodloužení doby administrace projektů před schválením Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů pro OSS vč. Podmínek a zpoždění zahájení realizace projektů.
- **Personální zajištění z hlediska kapacit** v rámci SOM a SOPŘ lze hodnotit jako dostatečné ve fázi zahájení a průběhu první výzvy, kdy docházelo k postupnému podávání projektových žádostí v čase. Problematická se ale jeví kapacita obou oddělení ve fázi uzavření výzvy (kumulace vyššího počtu žádostí) a v případě výzev v pokročilejší fázi realizace programu, kdy narůstá administrace a kontrola realizovaných projektů. V případě pracovníků SOM je dále nutné brát v potaz široký rozsah přidělených odpovědností v rámci ZS MK. Z hlediska personálního zajištění představuje kritické místo v procesu administrace projektů pozice pracovníka MF, který schvaluje Registrační listu projektu a Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů pro OSS. Jak již bylo výše zmíněno, absence zastupitelnosti daného pracovníka má vliv na zpomalení procesu. Dalším problematickým místem z hlediska personálních kapacit je nízký počet externích expertů s odborností na veřejnou podporu.
- **Celková délka procesu administrace žádosti** od jejího přijetí k vydání RL a podpisu Podmínek je 89 pracovních dnů. V praxi je tato délka ale překračována. Jako kritická místa vedoucí k prodloužení administrace žádosti byla identifikována posuzování projektů ze strany experta ve fázi kontroly přijatelnosti (vzhledem k omezenému počtu expertů na veřejnou podporu není vždy dodržena lhůta pro posouzení projektu), vypořádání nálezů z kontrol přijatelnosti a formálních náležitostí ze strany žadatele (v případě každé kontroly stanovena lhůta 15 pracovních dnů pro vypořádání nálezů s možností jednoho opakování dané lhůty v případě prvního neuspokojivého vypořádání, tj. celkem 30 pracovních dnů pro každý typ kontrol) a schválení Registračního listu projektu a Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů pro OSS vč. Podmínek ze strany MF (stanovená lhůta je 15 pracovních dnů, která v praxi není dodržována).

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- S ohledem na charakter podpory a typ žadatelů/příjemců shledává hodnotitel nastavení administrativních postupů pro výběr projektů problematickou s ohledem na formu výzvy a kritická místa vedoucí k prodloužení administrativních lhůt posuzování projektu (posuzování projektů ze strany externího experta, vypořádání nálezů z kontrol přijatelnosti a formálních náležitostí ze strany žadatele, schválení Registračního listu projektu a Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů pro OSS vč. Podmínek ze strany MF). Délku a kvalitu posuzování projektů může negativně také ovlivnit nedostatečná kapacita SOM a SOPŘ ve fázi uzavření výzvy (kumulace vyššího počtu žádostí) a v případě výzev v pokročilejší fázi realizace programu, kdy narůstá administrace a kontrola realizovaných projektů. Jako potenciální riziko pro délku a kvalitu výběru projektu spatřuje hodnotitel v absenci databáze externích expertů, jejímž důsledkem může být snížená schopnost pružně reagovat na aktuální potřeby odborného posouzení projektu.

## Oblast intervence 4.1

### Úvod:

CRR se podílí na administraci projektů na základě Rozhodnutí ministra pro místní rozvoj č.55/2008. Základní pravidla a náležitosti administrativních postupů (tj. postupů pro vyhlášení výzvy, výběr projektů a jejich realizaci) upravuje OM IOP, kap. A-4 Administrativní postupy, který uvádí pouze minimální závazné požadavky na jednotlivé činnosti a dokumenty, zatímco postupy pracovních činností ZS jsou rozpracovány v jejich vlastních manuálech. Postupy CRR specifikuje MP-18. Tento dokument přináší detailnější popis činností vztahující se k administraci projektů v jednotlivých fázích kontroly a výběru projektů, do nichž je ZS zapojen.

Výběr jednotlivých projektů probíhá na základě posuzování žádostí o podporu podle souboru výběrových kritérií schválených Monitorovacím výborem IOP (součástí OM IOP). Výběr projektů je obecně realizován v 6 fázích (v závorce uvedené subjekty vstupující do výběru):

- posouzení přijatelnosti projektů (2 pracovníci P-CRR, schválení vedoucí pracovník P-CRR),
- kontrola formálních náležitostí (2 pracovníci P-CRR, schválení vedoucí pracovník P-CRR),
- hodnocení kvality projektů (externí experti),
- ex-ante analýza rizik (pověřený pracovník P-CRR, schválení vedoucí P-CRR),
- kontrola ex-ante – administrativní kontrola, monitorovací návštěva ex-ante, příp. kontrola na místě či veřejnosprávní kontrola, včetně kontroly pochopení monitorovacích indikátorů (P-CRR, schválení vedoucí pracovník P-CRR, který určí, jakou bude mít formu, ŘO v případě veřejnosprávní kontroly),
- výběrová komise - institut výběrové komise je využíván pouze u aktivity 4.1d.

Projekt prochází jednotlivými fázemi za předpokladu splnění stanovených podmínek, vyplývajících z provedené kontroly či hodnocení. Po ukončení výběru projektů a jejich schválení dochází ke kompletaci dokumentace potřebné k poskytnutí dotace (Registrační list, Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů pro organizační složky státu, Podmínky). Do této fáze vstupuje více subjektů (P-CRR, vedoucí P-CRR, HQ CRR, ŘO, příjemce).

Ve sledovaném období byly vyhlášeny celkem dvě výzvy, z toho jedna kontinuální a jedna časově uzavřená. Celkem bylo k 7.1.2010 přijato 32 projektů, z nichž v současné době je 8 projektů v realizaci.

Oblast intervence 4.1 je specifická dvoucílovostí, aktivity směřují vedle Cíle Konvergence zrcadlově i do Cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Projekty mají národní a systémový význam. Dále je specifický úzký a specifický okruh potenciálních žadatelů.

Problematika administrativních postupů v oblasti intervence 4.1 byla posuzována na základě níže uvedených kritérií:

- posouzení formálního nastavení organizace procesu a vhodnosti a efektivity zapojení jednotlivých subjektů podílejících se na realizaci administrativních procesů;
- provázanost a nastavení jednotlivých procesů;
- vhodnost a efektivita nastavení jednotlivých lhůt;
- zajištění personálních kapacit pro výkon administrativních činností.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýzy postupů uvedených v dokumentech IOP (OM IOP, včetně jeho příloh, dále MP-18, dokumentaci vydávané pro výzvu v rámci sledované oblasti intervence a sestavy z IS MONIT7+) provedenou metodou desk-research. Na analýzu navazovaly pohovory s pracovníky ZS (HQ CRR i P-CRR Střední Čechy).



### Hlavní zjištění:

- S ohledem na zaměření oblasti intervence 4.1 je v **rámci organizačního modelu** kromě zapojení ŘO a ZS CRR využito také institutu odborného garanta, kterým je odbor cestovního ruchu MMR, což lze hodnotit v této souvislosti kladně. Jeho úkolem je především správné nastavení zacílení podpory poskytované z IOP. Zapojením CRR do administrace, monitorování a kontrol projektů je zajištěna kvalitní implementace IOP, neboť CRR je subjektem s dlouhodobou zkušeností v oblasti čerpání finančních prostředků ze SF. Jeho využití je tak možné hodnotit s ohledem na kapacity ŘO pozitivně.
- **Zapojení a spolupráci jednotlivých subjektů zapojených do jednotlivých fází administrace projektů lze hodnotit jako poměrně efektivní**, a to především vzhledem k charakteru zaměření podpory. Přestože došlo k jasnému vymezení rolí a pravomocí pro jednotlivé činnosti v rámci procesu administrace, lze spatřit v nastaveném modelu implementace několik potenciálních problémových oblastí, které mohou snižovat efektivitu dané spolupráce:
  - výkon činností, které byly CRR svěřeny v rámci procesu oblasti intervence 4.1, nebyly na CRR převedeny s plnou mírou zodpovědnosti a pravomocí za jejich výkon.
  - Komunikace P-CRR s ŘO probíhající vždy přes HQ CRR je považována za rizikové místo pro efektivitu postupů především s ohledem na dodržení lhůt stanovených pro jednotlivé činnosti.
  - Odborná kvalifikace P-CRR. Na základě stále se zvyšujících požadavků na znalosti a odbornost P-CRR je možné konstatovat, že charakter a specifika velké šíře jednotlivých oblastí intervence, které mají P-CRR v gesci (2.1, 3.1, 3.3, 3.4, 4.1, 5.2, 5.3 IOP), jsou do určité míry limitujícím faktorem při implementaci jednotlivých výzev.
- V oblasti intervence 4.1 byla zvolena jak **výzva formou kontinuálního příjmu žádostí, tak časově omezená výzva (aktivita 4.1d)**. Hlavní výhodou kontinuální výzvy je především podpora kvalitně připravených projektů bez časového omezení. Negativním faktorem zvoleného nástroje je především nutnost kvalitní přípravy výzvy a související dokumentace již v samém počátku tak, aby byly zachovány rovné podmínky pro všechny potenciální žadatele. Kontinuální typ výzvy lze s ohledem na význam zkoumané oblasti intervence hodnotit jako vhodný pro dané typy projektů a strukturu potenciálních žadatelů. Časově uzavřená výzva je pro zvolenou aktivitu považována za efektivní nástroj koordinace přípravy projektů a přirozený motivační faktor k předkládání projektů a soutěže mezi nimi.
- Jako poměrně limitující faktor se ukázala nutnost dělení projektových záměrů do dvou žádostí o podporu, a to dle cílů Konvergence a Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost, což vzhledem ke zvýšené administrativní zátěži žadatelů/příjemců může vést k nižšímu zájmu o předkládání projektů především o rámci aktivity 4.1d).
- Monitorování projektů tvoří standardní systém kontrol (administrativní i fyzické v členění dle okamžiku vykonání kontroly vzhledem k realizaci projektu). CRR se rovněž zaměřuje na včasnou identifikaci možných problémů a pochybení při zadávání veřejných zakázek. Toto místo implementace je však i přes veškerou snahu možné z obecného hlediska považovat jako rizikové pro implementaci projektů a tudíž i programu, protože tato oblast je pro projekty ze své povahy (výběrové/zadávací řízení svým objemem finančních prostředků tvoří podstatu projektu) a z důvodu zaměření kontrol a auditů EK velmi důležitá. Je nutné ji i nadále věnovat velkou pozornost.
- **Jednotlivé činnosti v rámci administrativních postupů na sebe vzájemně logicky navazují**. Popis těchto činností je však místy jak v OM IOP, tak v MP-18 méně přehledný (např. problematika kompletnosti dokumentace pro poskytnutí dotace a kontrol a jejich jednotlivých druhů).
- **Lhůty pro jednotlivé činnosti** jsou stanoveny jasně a lze je obecně považovat za adekvátní. Jako rizikové místo je možné označit proces kompletnosti dokumentace nezbytné k poskytnutí podpory. Do tohoto procesu vstupuje více subjektů, takže je náročný jak na koordinaci, tak splnění

veškerých stanovených lhůt. Z celkové analýzy však vyplynulo, že systém předávání informací a jednotlivých výstupů je zažitý a v praxi nepůsobí žádné obtíže, lhůty jsou dodržovány. Dalším potenciálním úzkým místem je příprava vyhlášení výzvy, a to především díky složitému připomínkovému procesu. Přitom správné nastavení parametrů výzvy, včetně IS a dokumentace pro výzvu je jedním ze základních předpokladů úspěšné implementace programu.

- **Personální zajištění z hlediska administrativních kapacit v rámci CRR je možné hodnotit jako dostatečné** a umožňuje zajištění řádné implementace IOP, včetně zajištění kvalitní metodické podpory žadatelům/příjemcům. Avšak vzhledem k neustále se zvyšujícím požadavkům a poměrné složitosti nastaveného systému je možné konstatovat zvýšené riziko neefektivního vytížení (ve smyslu přílišného zatížení) jednotlivých pracovníků s ohledem na koordinaci postupů administrace.

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- S ohledem na zaměření oblasti intervence 4.1 je v rámci organizačního modelu kromě zapojení ŘO a ZS CRR využito také institutu odborného garanta, kterým je odbor cestovního ruchu MMR, což lze hodnotit v této souvislosti kladně. Zapojením CRR do administrace, monitorování a kontrol projektů je zajištěna kvalitní implementace IOP, neboť CRR je subjektem s dlouhodobou zkušeností v oblasti čerpání finančních prostředků ze SF a disponuje dostatkem odborných personálních kapacit. Jeho zapojení je tak možné na základě provedené analýzy a jednotlivých zjištění hodnotit s ohledem na kapacity ŘO pozitivně. I přes zapojení více subjektů a odhalená problémová místa je možné konstatovat, že analyzovaná oblast intervence je administrována bez větších potíží a systém komunikace mezi jednotlivými subjekty je zažitý. Zjištěné dílčí nedostatky nemají zásadní či systémový charakter.
- Jako poměrně limitující faktor, na nějž je v souvislosti s provedenou analýzou nutné upozornit, se ukázala nutnost dělení projektových záměrů do dvou žádostí o podporu, a to dle cílů Konvergence a Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost, což vzhledem ke zvýšené administrativní zátěži žadatelů/příjemců může vést k nižšímu zájmu o předkládání projektů především o rámci aktivity 4.1d) a může v konečném důsledku ovlivnit zajištění hladkého průběhu implementace a naplnění pravidla  $n+3/n+2$  v rámci této oblasti intervence.

## **Oblast intervence 5.2**

### **Úvod:**

Předpokladem pro podávání žádostí do této oblasti intervence a faktické čerpání finančních prostředků prostřednictvím projektů je zpracovaný Integrovaný plán rozvoje měst (IPRM), schválený MMR, který vymezuje problémovou zónu města dle čl. 47 Nařízení (ES) č.1828/2006. Zároveň stanovuje cíle a opatření ke zlepšení situace v problémové zóně (prevenci sociálního úpadku, segregace a vzniku ghett vyloučených osob na sídlištích), časový a finanční harmonogram vycházející z indikativního seznamu projektů, administrativní zajištění a způsob výběru projektů předkládaných do oblasti intervence 5.2. Výběr IPRM (strategického rámce podpory ve městě nad 20 000 obyvatel) probíhá na základě předložené žádosti (tj. dokumentu IPRM, včetně příloh) dle souboru výběrových kritérií, která jsou schválena MV IOP. Na výběru projektů 5.2 participuje město, jako nositel IPRM. Hodnocení provádí na základě předem stanovených, ŘO IOP schválených výběrových kritérií, která jsou součástí jednotlivých schválených IPRM. Toto hodnocení předchází přijetí projektových žádostí na CRR. Projekty vybrané městem může ŘO IOP zamítnout pouze na základě nesplnění podmínek programu.

IPRM samotné je administrováno MRR – podílejí se na něm RP MMR, OPB MMR a ŘO. CRR se podílí pouze na administraci projektů 5.2. Výběr projektů je v IOP obecně realizován v 6 fázích, v rámci

zkoumané oblasti intervence však existují níže uvedené odlišnosti. Systém výběru je v rámci 5.2 dvouúrovňový:

**Tabulka 17: Systém výběru projektů 5.2**

Úroveň výběru	Fáze výběru	Subjekt
1. IPRM	Kontrola formálních náležitostí	2 pracovníci RP MMR (dříve OSKP), potvrzení správnosti OPB MMR
	Kontrola přijatelnosti	2 pracovníci RP MMR (dříve OSKP), potvrzení správnosti OPB MMR
	Hodnocení kvality	hodnotitelé jmenovaní mistrem pro místní rozvoj
	Výběrová komise	členové výběrové komise
2. Projekty 5.2	Kontrola přijatelnosti a formálních náležitostí, hodnocení kvality	město (nositel schváleného IPRM)
	Kontrola přijatelnosti	2 pracovníci P-CRR, schválení vedoucí pracovník P-CRR
	Kontrola formálních náležitostí	2 pracovníci P-CRR, schválení vedoucí pracovník P-CRR
	Ex-ante analýzy rizik	pověřený pracovník P-CRR, schválení vedoucí P-CRR
	Kontrola ex-ante <sup>5</sup>	P-CRR, schválení vedoucí pracovník P-CRR, který určí, jakou bude mít formu, ŘO v případě veřejnosprávní kontroly
	schválení	ředitelka IOP

Projekt prochází jednotlivými fázemi za předpokladu splnění stanovených podmínek, vyplývajících z provedené kontroly či hodnocení. Po ukončení výběru projektů a jejich schválení dochází ke kompletaci dokumentace potřebné k poskytnutí dotace (Registrační list, Rozhodnutí o poskytnutí dotace, Podmínky). Do této fáze vstupuje více subjektů (P-CRR, vedoucí P-CRR, HQ CRR, ŘO, příjemce).

V rámci sledovaného období byla vyhlášena jedna kontinuální výzva, v rámci níž bylo k 7.1.2010 přijato 88 projektů, z nichž jsou čtyři v realizaci. Poměrně komplikovaný systém realizace projektů, jehož předpokladem je zpracování a schválení IPRM, způsobil jistou prodlevu v předkládání vlastních projektů 5.2.

Problematika administrativních postupů v oblasti intervence 5.2 byla posuzována na základě níže uvedených kritérií:

- posouzení formálního nastavení organizace procesu a vhodnosti a efektivity zapojení jednotlivých subjektů podílejících se na realizaci administrativních procesů;
- provázanost a nastavení jednotlivých procesů;
- vhodnost a efektivita nastavení jednotlivých lhůt;
- zajištění personálních kapacit pro výkon administrativních činností.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýzy postupů uvedených v dokumentech IOP (OM IOP, včetně jeho příloh, a to zejména A.4-16 Administrativní postupy v oblasti implementace IPRM a

1. 5Tj. administrativní kontrola, monitorovací návštěva ex-ante, příp. kontrola na místě či veřejnosprávní kontrola

A.4-17 Rozhodnutí ministra o delegování činností v oblasti implementace IPRM, dále MP-18 a dokumentaci vydávané pro výzvu v rámci sledované oblasti intervence, sestavy z IS MONIT7+) provedenou metodou desk-research. Na analýzu navazovaly pohovory s pracovníky ZS (HQ CRR i P-CRR Střední Čechy).

Hlavní zjištění (společná):

- Zvolený **organizační model** implementace při využití nového způsobu čerpání finančních prostředků EU (tj. prostřednictvím IPRM) představuje na jedné straně jak zajištění odbornosti, tak dostatečné a kvalitní administrativní kapacity. Model implementace pro oblast intervence 5.2 je na rozdíl od ostatních oblastí intervence specifický v tom, že rámec podpory tvoří strategický dokument města schvalovaný jako první (IPRM), na něj teprve navazují jednotlivé projekty 5.2 různých subjektů s faktickým čerpáním finančních prostředků, a dále také tím, že do něj vstupuje více subjektů. Z hlediska praktické implementace oblasti intervence 5.2 je **klíčová koordinace jednotlivých aktérů podílejících se na implementaci**, tj. pro splnění tohoto předpokladu musí být role ŘO v této oblasti silná. V praxi bylo potvrzeno, že ŘO vyvíjí maximální úsilí k zajištění efektivního fungování všech subjektů. Existence odborného garanta MMR (OPB MMR) je klíčová pro správné nasměrování podpory urbánního rozvoje se zaměřením na prevenci sociálního úpadku, segregace a vzniku ghett vyloučených osob na sídlištích. Zapojení OPB a RP MMR do administrace samotného IPRM je logickým vyústěním s ohledem na odbornost problematiky a zároveň relativně nižší nároky kladené na jejich administraci (bez faktického čerpání finančních prostředků a nutnosti kontroly). Zapojení RP MMR je vhodné z hlediska jejich dostupnosti v jednotlivých regionech, avšak může působit jako další komplikace systému se zapojením tolika subjektů. Pro oblast administrace projektů 5.2 je klíčové CRR, příp. ŘO a pak také město jako nositel IPRM, který provádí hodnocení kvality projektů a podílí se tak na vytvoření předpokladu pro úspěch projektů v dalších fázích hodnocení a výběru projektů. Zapojení CRR je hodnoceno jako efektivní především jak s ohledem na jejich dostupnost v regionech, tak na zkušenosti CRR přispívající ke zdárné implementaci oblasti intervence. Pro zajištění úspěšné realizace pilotních projektů zaměřených na zlepšení prostředí ve vyloučených romských komunitách (5.2c) byla nad rámec popisovaných struktur ustavena rovněž pracovní skupina (pracovní skupina PILOT), která sdružuje všechny zainteresované subjekty a pravidelně se schází. Pomáhá najít řešení a účinné mechanismy pro podporu řešení mezi obyvateli nepopulárních témat a zajistit pozitivní publicitu pro města realizující podpůrné projekty sociální integrace. Pro realizaci aktivity 5.2c je tak nástrojem k dosažení maximálně efektivního průběhu implementace v praxi.
- Jako potenciálně problematické místo se jeví proces **poskytování informací potenciálním žadatelům**. Informace jsou žadateli ve fázi přípravy projektu poskytovány z více míst – v případě IPRM dle OM IOP také prostřednictvím OPB MMR, v případě projektů 5.2 přes informační místa CRR (tj. HQ a regionální pobočky) a ŘO, případně manažera IPRM města. Systém se pro žadatele může na první pohled jevit jako velmi nepřehledný, **navíc vzniká riziko nekonzistentnosti podávaných informací**. Přesto však existuje jisté rozdělení informačních zdrojů, probíhají intenzivní školení jednotlivých aktérů. Z hodnocení dotazníků vybraných příjemců (viz evaluační otázka č.8) dále vzhledem k poskytování informací vyplývá velmi pozitivní zkušenost s kvalitou metodické podpory ze strany CRR.
- **Personální zajištění z hlediska administrativních kapacit v rámci CRR** je možné hodnotit jako dostatečné a umožňuje zajištění řádné implementace IOP, včetně zajištění kvalitní metodické podpory žadatelům/příjemcům. Avšak vzhledem k neustále se zvyšujícím požadavkům a poměrně složitosti nastaveného systému je možné konstatovat zvýšené riziko neefektivního vytížení (ve smyslu přílišného zatížení) jednotlivých pracovníků s ohledem na koordinaci postupů administrace.

#### Hlavní zjištění (specifická pro IPRM):

- **Zapojení a spolupráci jednotlivých subjektů zapojených do jednotlivých fází administrace projektů lze na úrovni IPRM hodnotit jako poměrně efektivní**, a to především vzhledem k charakteru zaměření podpory. Roli odborného garanta, kterou plní zmiňovaný odbor MMR, lze hodnotit v této souvislosti kladně.
- **Lhůty pro jednotlivé činnosti** jsou stanoveny jasně a lze je obecně považovat za adekvátní.
- Potenciálním úzkým místem s ohledem na dodržování lhůt a součinnost všech subjektů zapojených do implementace je příprava vyhlášení výzvy, a to především díky složitému připomínkovému procesu. Přitom správné nastavení parametrů výzvy, včetně IS a dokumentace pro výzvu je jedním ze základních předpokladů úspěšné implementace programu.

#### Hlavní zjištění (specifická pro projekty 5.2):

- V rámci **administrace projektů 5.2 je možné nastavený systém označit jako spíše efektivní**. Přestože došlo k jasnému vymezení rolí a pravomocí pro jednotlivé činnosti v rámci procesu administrace, lze spatřit v nastaveném modelu implementace několik problémových oblastí, které mohou snižovat efektivitu dané spolupráce:
  - výkon činností, které byly CRR svěřeny v rámci procesu oblasti intervence 4.1, nebyly na CRR převedeny s plnou mírou zodpovědnosti a pravomocí za jejich výkon.
  - Komunikace P-CRR s ŘO probíhající vždy přes HQ CRR je považována za rizikové místo pro efektivitu postupů především s ohledem na dodržení lhůt stanovených pro jednotlivé činnosti.
  - Odborná kvalifikace P-CRR. Na základě stále se zvyšujících požadavků na znalosti a odbornost P-CRR je možné konstatovat, že charakter a specifika velké šíře jednotlivých oblastí intervence, které mají P-CRR v gesci (2.1, 3.1, 3.3, 3.4, 4.1, 5.2, 5.3 IOP), jsou do určité míry limitujícím faktorem při implementaci jednotlivých výzev.
- Pro projekty 5.2 byla zvolena **výzva formou kontinuálního příjmu žádostí**. Hlavní výhodou tohoto typu výzvy je především podpora kvalitně připravených projektů bez časového omezení. Negativním faktorem zvoleného nástroje je především **nutnost kvalitní přípravy výzvy již v samém počátku tak**, aby byly zachovány rovné podmínky pro všechny pro všechny potenciální žadatele. Kontinuální typ výzvy pro projekty 5.2 pohybujících se ve finančním rámci prostředků alokovaných na IPRM daného města, lze hodnotit jako vhodný pro dané typy projektů a struktury potenciálních žadatelů.
- Identifikovaným problémem je v rámci hodnocené oblasti intervence nezkušenost žadatelů v rámci výzev pro projekty 5.2 s přípravou projektu (žádosti o podporu a jejích příloh), včetně řízení realizace projektů se vším, co tato fáze přináší (změny projektů, příprava žádostí o platbu a monitorování pokroku v realizaci projektů).
- Monitorování projektů 5.2 tvoří standardní systém kontrol (administrativní i fyzické v členění dle okamžiku vykonání kontroly vzhledem k realizaci projektu). CRR se rovněž zaměřuje na včasnou identifikaci možných problémů a pochybení při zadávání veřejných zakázek. Toto místo implementace je však i přes veškerou snahu možné z obecného hlediska považovat jako rizikové pro implementaci projektů a tudíž i programu, protože tato oblast je pro projekty ze své povahy (výběrové/zadávací řízení svým objemem finančních prostředků tvoří podstatu projektu) a z důvodu zaměření kontrol a auditů EK velmi důležitá. Je nutné ji i nadále věnovat velkou pozornost.
- **Jednotlivé činnosti v rámci administrativních postupů na sebe vzájemně logicky navazují**. Popis těchto činností je však místy jak v OM IOP, tak v MP-18 méně přehledný (např. problematika kompletnosti dokumentace pro poskytnutí dotace a problematika kontrol a jejich jednotlivých druhů).

- **Lhůty pro jednotlivé činnosti** jsou stanoveny jasně a lze je obecně považovat za adekvátní. Poněkud odlišná je situace u celkové délky administrace projektů 5.2, kterou je možné označit za méně optimální. Celková délka procesu administrace až po kompletaci Rozhodnutí o poskytnutí dotace s Podmínkami (vyjma hodnocení kvality prováděného městem před přijetím projektu na CRR) přibližně 107 pracovních dnů. Délku procesu kontroly a výběru projektů však také navíc poměrně výrazně prodlužuje první fáze, v níž projekty 5.2 hodnotí města.
- Jako potenciální rizikové místo je možné označit proces kompletace dokumentace nezbytné k poskytnutí podpory. Do tohoto procesu vstupuje více subjektů, takže je náročný jak na koordinaci, tak splnění veškerých stanovených lhůt. Z celkové analýzy však vyplynulo, že systém předávání informací a jednotlivých výstupů je zažitý a v praxi nepůsobí žádné obtíže, lhůty jsou dodržovány.

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- Zvolený model implementace při využití nového způsobu čerpání finančních prostředků EU (tj. prostřednictvím IPRM) představuje na jedné straně jak zajištění odbornosti (odborný garant MMR), tak dostatečné a kvalitní administrativní kapacity (především CRR). Na výběru projektů 5.2 (fázi hodnocení kvality) participuje také externí subjekt, kterým je město jako nositel IPRM. Tato skutečnost má sice své logické opodstatnění, avšak významnou měrou prodlužuje dobu od zpracování a předložení po schválení projektu 5.2. Zapojení CRR je hodnoceno jako efektivní především s ohledem na jejich dostupnost v regionech a na zkušenosti CRR přispívající ke zdárné implementaci oblasti intervence. Pro zajištění úspěšné realizace pilotních projektů zaměřených na zlepšení prostředí ve vyloučených romských komunitách (5.2c) byla nad rámec popisovaných struktur ustavena rovněž pracovní skupina (pracovní skupina PILOT). Důležitým rizikem pro realizaci oblastí intervence představuje i nezkušenost žadatelů (předkladatelů projektů 5.2). Přestože byla přijata různá opatření k eliminaci tohoto rizika, je nutné zajistit jejich důslednou implementaci. I přes zapojení více subjektů a výše uvedená odhalená problémová místa je možné konstatovat, že analyzovaná oblast intervence je administrována bez větších potíží a systém komunikace mezi jednotlivými subjekty je zažitý.
- Ač se jedná o relativně komplikovaný vícestupňový systém a implementace projektů s faktickým čerpáním finančních prostředků nabrala oproti původním předpokladům jisté zpoždění, je možné konstatovat, že ŘO ve spolupráci se ZS CRR podnikl kroky k zajištění naplnění pravidla n+3/n+2 (ustanovení v Dohodě o zabezpečení realizace IPRM, důsledná metodická podpora měst/žadatelů/příjemců, spolupráce všech aktérů) a k zajištění průběžného čerpání, a realizace této oblasti intervence by tak neměla být ohrožena.

### **Oblast intervence 5.3**

#### Úvod:

CRR se podílí na administraci projektů na základě Rozhodnutí ministra pro místní rozvoj č.55/2008. Základní pravidla a náležitosti administrativních postupů (tj. postupů pro vyhlášení výzvy, výběr projektů a jejich realizaci) upravuje OM IOP, kap. A-4 Administrativní postupy, který uvádí pouze minimální závazné požadavky na jednotlivé činnosti a dokumenty, zatímco postupy pracovních činností ZS jsou rozpracovány v jejich vlastních manuálech. Postupy CRR specifikuje MP-18. Tento dokument přináší detailnější popis činností vztahující se k administraci projektů v jednotlivých fázích kontroly a výběru projektů, do nichž je ZS zapojen.

Výběr jednotlivých projektů probíhá na základě posuzování žádostí o podporu podle souboru výběrových kritérií schválených Monitorovacím výborem IOP (součástí OM IOP). Výběr projektů je obecně realizován v 6 fázích (v závorce uvedené subjekty vstupující do výběru):

- posouzení přijatelnosti projektů (2 pracovníci P-CRR, schválení vedoucí pracovník P-CRR),

- kontrola formálních náležitostí (2 pracovníci P-CRR, schválení vedoucí pracovník P-CRR),
- hodnocení kvality projektů (externí experti),
- ex-ante analýza rizik (pověřený pracovník P-CRR, schválení vedoucí P-CRR),
- kontrola ex-ante – administrativní kontrola, monitorovací návštěva ex-ante, příp. kontrola na místě či veřejnosprávní kontrola, včetně kontroly pochopení monitorovacích indikátorů (P-CRR, schválení vedoucí pracovník P-CRR, který určí, jakou bude mít formu, ŘO v případě veřejnosprávní kontroly),

Projekt prochází jednotlivými fázemi za předpokladu splnění stanovených podmínek, vyplývajících z provedené kontroly či hodnocení. Po ukončení výběru projektů a jejich schválení dochází ke kompletaci dokumentace potřebné k poskytnutí dotace (Registrační list, Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů pro organizační složky státu, Podmínky). Do této fáze vstupuje více subjektů (P-CRR, vedoucí P-CRR, HQ CRR, ŘO, příjemce).

Ve sledovaném období byly vyhlášeny celkem čtyři kontinuální výzvy. V současné době je 63 projektů v realizaci a 195 projektů je již finančně ukončeno. Oblast intervence 5.3 je specifická velkým množstvím finančním objemem relativně malých projektů (maximální přípustná výše celkových způsobilých výdajů na projekt činí 1,1 mil. Kč pro 5.3a, 3 mil. Kč, resp. od října 2009 4 mil. Kč pro 5.3b).

Problematika administrativních postupů v oblasti intervence 5.3 byla posuzována na základě níže uvedených kritérií:

- posouzení formálního nastavení organizace procesu a vhodnosti a efektivity zapojení jednotlivých subjektů podílejících se na realizaci administrativních procesů;
- provázanost a nastavení jednotlivých procesů;
- vhodnost a efektivita nastavení jednotlivých lhůt;
- zajištění personálních kapacit pro výkon administrativních činností.

Níže uvedená zjištění byla učiněna na základě analýzy postupů uvedených v dokumentech IOP (OM IOP, včetně jeho příloh, dále MP-18, dokumentaci vydávané pro výzvu v rámci sledované oblasti intervence a sestavy z IS MONIT7+) provedenou metodou desk-research. Na analýzu navazovaly pohovory s pracovníky ZS (HQ CRR i RP Střední Čechy – 2 pohovory).

#### Hlavní zjištění:

- S ohledem na zaměření oblasti intervence 5.3 je v **rámci organizačního modelu** kromě zapojení ŘO a ZS CRR využito také institutu odborného garanta, kterým je odbor územního plánování MMR. CRR řeší procesně příjem a administraci žádostí, kontrolu a monitorování projektů, přičemž odbor územního plánování MMR jako odborný garant zajišťuje metodický výklad oblasti intervence, a úzce spolupracuje na přípravě a realizaci seminářů pro žadatele. Odbor územního plánování MMR rovněž vydává pro projekty ÚAP kraje odborná stanoviska k souladu s legislativou, která jsou povinnou přílohou žádosti a kritériem přijatelnosti projektu. Nastavený systém lze vnímat jako vhodné řešení využívající jak blízkost ZS v jednotlivých regionech ČR, tak zkušeností CRR s administrací projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů EU, které přispívá ke zdárné implementaci dané oblasti intervence.
- **Zapojení a spolupráci jednotlivých subjektů zapojených do jednotlivých fází administrace projektů lze hodnotit jako poměrně efektivní**, a to především vzhledem k charakteru zaměření podpory. Roli odborného garanta, kterou plní **odbor územního plánování MMR**, lze hodnotit v této souvislosti kladně. Přestože došlo k jasnému vymezení rolí a pravomocí pro jednotlivé činnosti v rámci procesu administrace, lze spatřit v nastaveném modelu implementace několik problémových oblastí, které mohou snižovat efektivitu dané spolupráce:

- výkon činností, které byly CRR svěřeny v rámci procesu oblasti intervence 4.1, nebyly na CRR převedeny s plnou mírou zodpovědnosti a pravomocí za jejich výkon.
  - Komunikace P-CRR s ŘO probíhající vždy přes HQ CRR je považována za rizikové místo pro efektivitu postupů především s ohledem na dodržení lhůt stanovených pro jednotlivé činnosti.
  - Odborná kvalifikace P-CRR. Na základě stále se zvyšujících požadavků na znalosti a odbornost P-CRR je možné konstatovat, že charakter a specifika velké šíře jednotlivých oblastí intervence, které mají P-CRR v gesci (2.1, 3.1, 3.3, 3.4, 4.1, 5.2, 5.3 IOP), jsou do určité míry limitujícím faktorem při implementaci jednotlivých výzev.
- V oblasti intervence 5.3 byla zvolena výzva **formou kontinuálního příjmu žádostí**. Hlavní výhodou tohoto typu výzvy je především podpora kvalitně připravených projektů bez časového omezení. Negativním faktorem zvoleného nástroje je především nutnost kvalitní přípravy výzvy již v samém počátku tak, aby byly zachovány rovné podmínky pro všechny pro všechny potenciální žadatele. Kontinuální typ výzvy lze s ohledem na význam zkoumané oblasti intervence hodnotit jako vhodný pro dané typy projektů a strukturu potenciálních žadatelů.
  - Monitorování projektů tvoří standardní systém kontrol (administrativní i fyzické v členění dle okamžiku vykonání kontroly vzhledem k realizaci projektu). CRR se rovněž zaměřuje na včasnou identifikaci možných problémů a pochybení při zadávání veřejných zakázek. Toto místo implementace je však i přes veškerou snahu možné z obecného hlediska považovat jako rizikové pro implementaci projektů a tudíž i programu, protože tato oblast je pro projekty ze své povahy (výběrové/zadávací řízení svým objemem finančních prostředků tvoří podstatu projektu) a z důvodu zaměření kontrol a auditů EK velmi důležitá. Je nutné jí i nadále věnovat velkou pozornost.
  - **Jednotlivé činnosti v rámci administrativních postupů na sebe vzájemně logicky navazují**. Popis těchto činností je však místy jak v OM IOP, tak v MP-18 méně přehledný (např. problematika kompletnosti dokumentace pro poskytnutí dotace a kontrol a jejich jednotlivých druhů).
  - **Lhůty pro jednotlivé činnosti** jsou stanoveny jasně a lze je obecně považovat za adekvátní. Jako rizikové místo je možné označit proces kompletnosti dokumentace nezbytné k poskytnutí podpory. Do tohoto procesu vstupuje více subjektů, takže je náročný jak na koordinaci, tak splnění veškerých stanovených lhůt. Z celkové analýzy však vyplynulo, že systém předávání informací a jednotlivých výstupů je zažitý a v praxi nepůsobí žádné obtíže, lhůty jsou dodržovány. Dalším potenciálním úzkým místem je příprava vyhlášení výzvy, a to především díky složitému připomínkovému procesu.
  - **Personální zajištění z hlediska administrativních kapacit** v rámci CRR je možné hodnotit jako dostatečné a umožňuje zajištění řádné implementace IOP, včetně zajištění kvalitní metodické podpory žadatelům/příjemcům. Avšak vzhledem k neustále se zvyšujícím požadavkům a poměrné složitosti nastaveného systému je možné konstatovat zvýšené riziko neefektivního vytížení (ve smyslu přílišného zatížení) jednotlivých pracovníků s ohledem na koordinaci postupů administrace.

#### **Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:**

- Nastavený procesně-organizační model oblasti intervence se jeví jako adekvátní, a to především vzhledem na administrativní kapacity ŘO a jeho zkušenosti s oblastí administrace projektů. I přes zapojení více subjektů a odhalená problémová místa je možné konstatovat, že analyzovaná oblast intervence je administrována bez větších potíží a systém komunikace mezi jednotlivými subjekty je zažitý. CRR je hodnoceno jako zkušený a odborně zdatný partner, výhodou je i jeho blízkost žadatelům/příjemcům v jednotlivých regionech ČR prostřednictvím P-CRR. Z hlediska čerpání se jedná o nejspěšnější oblast intervence IOP, v rámci níž již byly certifikovány výdaje. Díky úzké spolupráci všech zainteresovaných subjektů, zajištění dostatečné absorpční kapacity a absenci podstatných rizik je možné konstatovat, že alokace oblasti intervence 5.3 bude s největší pravděpodobností bez potíží vyčerpána.



## VII. Informační systémy

**Otázka č. 13 (úroveň hodnocení – ŘO, ZS společné): Umožňují informační systémy (IS BENEFIT7, MONIT7+, MSC2007, IS DIS, účetní IS) plnění povinností ŘO a ZS IOP?**

### Úvod:

Informační systémy využívané v rámci IOP jsou považovány za nástroj zpětné vazby k řízení IOP podporující Monitoring a jeho procesy pro měření výstupů, výsledků a dopadů programu a jednotlivých projektů IOP. Informační systém IOP se skládá ze tří základních částí (tzn. je tříúrovňový), které se vzájemně doplňují. Propojení těchto částí zajišťuje komplexnost vytvořeného informačního systému.

Pro Monitorování IOP je využíván Informační systém složený z:

- informační systém příjemce – webová žádost **Benefit7**, uživateli jsou především žadatelé a příjemci, za rozvoj a nastavení odpovídá ŘO IOP, správcem Benefit7+ je CRR ČR,
- výkonné úrovně – informační systém **Monit7+**, uživateli jsou pracovníci zejména ŘO a ZS, za rozvoj, metodické postupy a nastavení IS Monit7+ IOP odpovídá ŘO IOP, správcem IS Monit7+ je CRR ČR,
- centrální/řídící úrovně – informační systém **Central2007 (IS MSC2007)**, uživateli jsou zejména pracovníci ŘO a ZS, za správu a rozvoj MSC2007 odpovídá Odbor správy Monitorovacího systému na MMR.

Podmínkou udělení přístupu do IS Monit7+ je absolvované vstupní školení, tzn. všichni pracovníci pracující s IS IOP byli proškoleni v jednotlivých postupech daného informačního systému. Přílohou OM je dokument A.3.8 - Pracovní postupy IS IOP, která podrobným způsobem popisuje postupy práce s IS IOP, které mají přímou souvislost s realizací IOP (IS Monit7+, MSC2007). Dle OM IOP je každý ZS povinen zajistit připravenost IS IOP (IS Benefit7 a Monit7+) v době před vyhlášením výzvy dle požadavků a specifik jednotlivých výzev. Pro ověření nastavení IS IOP pro danou výzvu a realizaci administrativních postupů lze aplikovat nástroj testovací verze, který umožní ověřit kvalitu nastavených procesů dané oblasti intervence.

Jednotlivé subjekty implementačního systému dále pracují s navazujícími informačními systémy, které jsou různé dle typu jednotlivých subjektů. Jedná se například o navazující účetní systémy (EKIS, IS JASU, IRAP), dotační informační systémy, systémy spisových služeb (GINIS) a např. systémy evidence kontaktů (Moutlook).

Na úrovni ŘO došlo k ustanovení PS Monitoring, která se věnuje rozvoji IS IOP v rámci IOP. Hlavní zjištění byla učiněna na základě analýzy dokumentace (OM IOP, A.3.8 Pracovní postupy IS IOP, A.3.7 Datová pole vyžadovaná po IS Monit7+) metodou desk – research. Zároveň byly realizovány řízené pohovory s pracovníky ŘO (odd. Monitoringu, celkem 1 pohovor) a došlo k realizaci dotazníkového a telefonického šetření s pracovníky ZS (ZS MK, ZS MPSV, ZS MZd, CRR a ZS MV). Vzhledem k tomu, že hodnotitel si nevyžádal přístup do IS Monit7+ a MSC2007, hodnocení IS IOP není podloženo vlastní analýzou IS.

### Hlavní zjištění:

- **Webová žádost Benefit7**, která je využívána především žadateli a příjemci ve fázi přípravy projektové žádosti a následně v průběhu realizace projektu. Benefit7 je přímo napojen na IS Monit7+ a žadatel jeho prostřednictvím předkládá žádost o dotaci. IS následně slouží pro další obousměrnou komunikaci při realizaci projektu – předkládání žádostí o platby, monitorovacích

zpráv a hlášení, rozesílání hromadných emailů příjemcům. Jedná se o primárním zdroj dat pro IS Monit7+, se kterým jednotlivé ZS a ŘO dále nepracují. Benefit7 identifikuje počet rozpracovaných žádostí v daných oblastech intervence v daném čase. Tato skutečnost napomáhá jednotlivým ZS k plánování vytiženosti lidských zdrojů a analýze absorpční kapacity jednotlivých oblastí intervence (ZS MPSV, CRR).

- **Monitorovací systém Monit7+** lze považovat za fungující nástroj pro řízení IOP. Kvalita a využitelnost daného nástroje je do jisté míry ovlivněna aktuálností dat, které jednotlivé subjekty do systému zadávají. V rámci zajištění chodu Monitorovacího systému IOP ŘO realizuje kontrolu zadaných dat v rámci IS Monit7+, ale ŘO nemá možnost data bez zásahu jednotlivých ZS opravovat. Z tohoto pohledu ŘO nemá plnou kontrolu nad monitorovacím systémem. ŘO dále dohlíží nad úplností, včasností a správností dat zanesených v IS Monit7+ (prostřednictvím jednotlivých garantů ZS a odd. Monitoringu). Zodpovědnost za kvalitu dat v rámci ZS je plně v gesci jednotlivých PM vykonávající danou činnost dle stanovených postupů, popřípadě vedoucích odd., kteří zodpovídají za výkon a kvalitu daných postupů. Pouze u CRR lze shledat kontrolní složku ve formě HQ – CRR, které zajišťuje kontrolu kvality a aktuálnost dat v IS Monit7+. V případě, že aktuálnost dat zanesených do IS Monit7+ ze strany jednotlivých subjektů je pravidelná a řádná lze IS Monit7+ spolu s vytvářenou databází DB Monit7+ považovat za dostačující manažerský systém pro řízení programu IOP.
- **Spolehlivost a funkčnost IS Monit7+** je tedy výrazným způsobem ovlivněna především:
  - kvalitou práce jednotlivých uživatelů. V praxi lze sledovat různou míru samostatnosti jednotlivých ZS v řízení IS IOP, která je do jisté míry determinovaná personálními kapacitami jednotlivých ZS. Monitorovací systém spravuje na úrovni ŘO odd. Monitoringu (3pracovníci). Na úrovni jednotlivých ZS neexistuje reálně jednotná struktura pracovníků odpovědných za správu informačního systému. Přestože došlo na úrovni jednotlivých ZS k formálnímu vyčlenění osob zodpovědných za Monitoring, v praxi ale dochází k vytižení daných pracovníků i jinou činností, což následně snižuje kvalitu celého IS MONIT7+.
  - systémem aktualizací dat, které nejsou dle tvrzení jednotlivých ZS dostatečně flexibilní (délka zapracování změny cca 2-3 měsíce). Problémem jsou i měsíční aktualizace systému Monit7+, ve kterých dochází k nevyžádaným úpravám, které nebyly předmětem požadované aktualizace,
  - nedostatečným využitím institutu testovacích verzí, díky němuž jednotlivé ZS mohou ověřit kvalitu nastavení IS Monit7+ v předstihu a napomoci tak eliminaci potenciálních problémů spojených s administrací a realizací projektů. V praxi je tento institut využíván minimálně.
- Problematika **uživatelské přívětivosti IS Monit7+** je jednotlivými ZS hodnocena jako spíše nedostačující. Zvolená struktura a mnohdy nelogická provázanost jednotlivých postupů snižuje orientaci v daném IS. Kvalita a nízká flexibilita systému nutí jednotlivé pracovníky (např. ZS MZD, ZS MPSV, CRR, ZS MV) vést vlastní evidenci projektů, která následně slouží jako manažerský nástroj řízení projektů (lhůty, garanti, flexibilní sestavy, atd.). Přestože IS Monit7+ poskytuje možnost tvorby vlastních variabilních sestav, není tento nástroj v praxi subjekty využívající IS Monit7+ dostatečně využit.
- **IS MSC2007** je IS centrální úrovně. Uživatelé IS MSC2007 jsou pracovníci ŘO a pracovníci ZS. Daný IS lze využívat pro omezený počet činností (autorizace plateb, souhrnné žádosti o platbu finanční plánování a reporting). Tvorba sestav a výstupů je funkční a IS umožňuje dostatečným způsobem plnění povinností ŘO a ZS. Stávající propojení IS MSC2007 s IS Monit7+ a okolními IS (např. IS Viola MF) lze hodnotit jako etablované a plně funkční.

- Možné riziko představuje napojení aplikace MONIT7+7 k jednotlivým **účetním systémům** jednotlivých subjektů implementace. ŘO je zodpovědný za nastavení propojení a stanovení postupů pro příjem zpracování a odeslání dat do MONIT7+. Jednotlivé ZS jsou zodpovědné za nastavení a připravení daného účetního systému. Stav propojení se liší dle ZS. (ZS MK a ZS MPSV nebudou dle dohody propojeny a data budou zadávat manuálně). ŘO a další ZS (ZS MZd a ZS MV) mají již účetní systémy propojeny s IS Monit7+ a již dochází k bezproblémovému přenosu dat (ŘO), popřípadě dochází k odstraňování nedostatků, které se objevily (ZS MZd, ZS MV). Nepropojení navazujících účetních systémů s IS MONIT7+ dle hodnotitele snižuje efektivitu práce s IS MONIT7+ (data budou zadávána manuálně) a zvyšuje riziko chybovosti při manuálním přenášení dat. Plnění povinností jednotlivých ZS a ŘO nejsou dle hodnotitele touto skutečností zásadním způsobem omezeny, jedná se spíše o snížení efektivity vykonávané práce.
- **Dotční IS** (uživatel MMR) a ISPROFIN (využívají ostatní ZS) slouží k evidování prostředků ze státního rozpočtu/strukturálních fondů EU a uživatelé je využívají především k evidenci investičních projektů pro následní financování, vystavení Rozhodnutí o poskytnutí dotace, Registračních listů akcí, příkazů k převodu, lze považovat za etablovaný IS, který napomáhá uživatelům v plnění povinností vyplývajících z implementace IOP. Po novele vyhlášky 560/2006 byl od nového roku ISPROFIN změněn na IS EDS/SMVS, který bude přímo propojen s Monit7+. Většina subjektů implementační struktury daný IS aktivně využívá (kromě MV) a hodnotitel nedospěl v této oblasti k žádným závažným zjištěním.

***Shrnutí/odpověď na evaluační otázku:***

- Využívané IS IOP, dle provedené analýzy, umožňují jednotlivým subjektům plnění povinností vyplývajících z implementace IOP. V rámci provedené analýzy lze spatřovat faktory, která do jisté míry ovlivňují funkčnost a efektivitu daných IS. Jedná se například o nedostatečné využívání nabízených nástrojů jednotlivých IS, které napomáhají zvyšovat kvalitu a funkčnost IS IOP (testovací verze, tvorba vlastních sestav, atd.). Vzhledem k provázanosti jednotlivých informačních systémů a počtu subjektů využívajících IS IOP je velice důležité zajistit aktuálnost vkládaných dat do jednotlivých IS. Absence kontrolního systému v rámci ZS zodpovídající za aktuálnost dat vkládaných do IS IOP je považováno za faktor snižující vypovídající schopnost IS IOP.

## 5 Odpovědi na evaluační otázky

Tabulka 18: Odpovědi na evaluační otázky

<p>1. Je systém programové dokumentace/operačních manuálů IOP dobře strukturovaný, přehledný a srozumitelný pro uživatele (pracovníky ŘO a ZS)?</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Na základě provedené analýzy byly hodnotitelem identifikovány problematické oblasti v struktuře, srozumitelnosti a přehlednosti manuálů IOP a ZS, které představují riziko pro účinnou řídicí kontrolu uvnitř ŘO a ZS, kontrolu dodržování povinností ZS ze strany ŘO jakož i pro dodržování a efektivní plnění povinností ze strany pracovníků ZS. Jedná se o různou strukturu dokumentace a odlišné přístupy k popisům postupů jednotlivých subjektů, nedostatečnou provázanost MPP ZS zapojených do implementace jedné oblasti podpory, nízkou míru přehlednosti a srozumitelnosti popisu procesů/činností, do nichž je zapojeno vícero subjektů či procesů vyznačujících se náročností vzhledem k počtu činností, a absenci záznamu revizí (poslední problém se týká MPP ZS CRR a MPP ZS MPSV).</li></ul>
<p>2. Je v OM IOP používán standardní způsob popisu procesů implementace?</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Na základě výše provedených zjištění lze ze strany hodnotitele konstatovat, že různá forma popisů postupů jakož i různá míra jejich podrobnosti přispívá k nepřehlednosti v provázanosti MPP jednotlivých ZS u oblastí intervencí, do jejichž implementace je zapojeno více ZS. Nedostatečně zpracované postupy taktéž znesnadňují účinnou řídicí kontrolu uvnitř jednotlivých subjektů implementace, jakož i kontrolu dodržování povinností ZS ze strany ŘO. Nedostatečně formulované postupy neumožňují ŘO především efektivně využít nástrojů k vymáhání dodržování povinností, které poskytuje institut veřejnoprávní kontroly na místě. Absence oficiálních podrobných postupů pro činnost ŘO je hodnotitelem hodnocena jako problém zejména z hlediska zajištění řídicí kontroly, jakož i z hlediska možnosti provedení účinné kontroly vnějšími kontrolními subjekty.</li></ul>
<p>3. Je implementační systém plně funkční a dostatečně efektivní?</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Na základě výše uvedených skutečností hodnotitel označil implementační systém v dané fázi implementace hodnotit celkově jako funkční. Na úrovni některých procesů byly ale identifikovány skutečnosti, které představují riziko pro funkčnost systému či které mají negativní vliv na efektivitu provádění daného procesu a tím i na efektivitu implementace programu. Jedná se o procesy strategické řízení programu, monitoring programu, evaluace, absorpční kapacita a administrativní postupy.</li></ul>
<p>4. Je nastavení implementační struktury IOP ve vztahu k jeho zaměření optimální?</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Na základě učiněných zjištění lze konstatovat, že implementační struktura IOP jako celek není optimální s ohledem na zajištění účinného řízení ze strany ŘO, a to zejména kvůli nedostatečným nástrojům ŘO pro vymahatelnost povinností delegovaných na ZS a nízké míře kompetentnosti v oblasti lidských zdrojů ZS. Také další předpoklady pro efektivní zapojení vícero subjektů do implementace programu (zajištění odbornosti, dostatečných administrativních kapacit a procesní efektivity) jsou naplněny pouze částečně (uspokojivý stav v oblastech intervence 3.1, 3.2, 4.1, 5.2, 5.3).</li></ul>
<p>5. Disponuje řídicí orgán vůči zprostředkujícím subjektům dostatečnými nástroji pro zabezpečení dodržování jejich povinností?</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Na základě učiněných zjištění hodnotitel konstatuje, že nástroje ŘO pro zabezpečení povinností ze strany ZS nejsou dostatečné. Absentuje nástroj, který by byl jak pružný, tak dostatečný pro vymáhání nápravných opatření.</li></ul>
<p>6. Funguje komunikace a předávání informací mezi řídicím orgánem a zprostředkujícími subjekty dostatečně kvalitně a efektivně?</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Způsob komunikace a předávání informací mezi řídicím orgánem a zprostředkujícími subjekty implementačního systému IOP lze považovat za plně funkční etablovaný proces mezi jednotlivými subjekty zapojených do implementace IOP. V rámci provedené analýzy využívaných komunikačních nástrojů</li></ul>

hodnotitel identifikoval několik dílčích problémů, které snižují efektivitu šíření a předávání informací v rámci IOP. Jedná se například o riziko nedostatečného nastavení komunikační platformy v rámci jednotlivých ZS, čímž dochází k riziku procesní neefektivity ztráty informace mající vliv na výkon povinností jednotlivých ZS. Za další problém snižující efektivitu komunikace lze považovat nedostatečnou vymahatelnost úkolů stanovených v rámci setkání ŘO – ZS a jednotlivých PS a absenci vyhodnocování efektivitu komunikačních nástrojů ze strany ŘO. I přes identifikaci parciálních rizik procesu předávání informací, lze hodnotit komunikaci v rámci ŘO – ZS za dostačující.

7. Je řízení a metodická podpora, kterou zajišťuje řídicí orgán vůči zprostředkujícím subjektům dostačující?

- Metodickou podporu, kterou zajišťuje řídicí orgán vůči zprostředkujícím subjektům lze v návaznosti na provedenou analýzu a realizovanou zjištění považovat za funkční. Závažné nedostatky hodnotitel shledává především v metodické podpoře v rámci procesu tvorby dokumentace IOP ve formě připomínkového řízení mezi ŘO a ZS. Daná forma metodické podpory je především díky kumulaci dokumentů v daném časovém úseku a délce procesu připomínkování nadměrně zatěžující pro celý implementační systém IOP. Metodickou podporu v oblasti výkladu programové dokumentace IOP ze strany ŘO, která je realizovaná především prostřednictvím systému garantů a dalších oddělení ŘO je shledávána jako efektivní a funkční nástroj metodické podpory jednotlivým ZS. Za přínosný způsob metodické podpory jednotlivým ZS lze považovat systém vzdělávacích akcí pro jednotlivé ZS IOP.

8. Disponuje řídicí orgán a zprostředkující subjekty vůči příjemcům adekvátními/dostatečnými nástroji pro zabezpečení dodržování jejich povinností?

- MV

Nastavení systému kontrol v rámci příslušné dokumentace vnímá hodnotitel jako dostačující. Implementace příslušných oblastí však zatím nedospěla do stadia, kdy by bylo možno jednoznačně konstatovat, že nastavený systém nebude obsahovat nejasnosti nebo problémy, které se zjistí až přímo při realizaci jednotlivých činností. Výjimkou je oblast intervence 2.1 (CzechPOINT), kdy implementace dospěla do zúčtování záloh 4 500 projektů. Jedná se však o velmi specifickou oblast jak počtem projektů, tak následným množstvím potřebných kontrol, díky kterým se provádějící kontrolní činnosti díky vysokému počtu kontrol, které bylo potřeba zrealizovat v krátkém časovém úseku, potýkali zejména s problémem dodržení lhůt. Podle této specifické oblasti intervence se dá jen velmi obtížně hodnotit, zda bude či nebude v praxi fungovat systém jako takový.

- MPSV

S ohledem na skutečnost, že není možné vzhledem k fázi realizace oblasti intervence 3.1 a 3.3 zhodnotit funkčnost a efektivitu kontrolního systému v praxi, lze nastavený systém kontrol považovat za efektivní a účinný systém, který zabezpečuje dostatečným způsobem dohled nad povinnostmi jednotlivých příjemců podpory. Postupy pro kontroly jsou úzce provázány a dochází k jasně stanovené návaznosti a podmíněnosti jednotlivých typů kontrol, včetně provázání s analýzou rizik projektů. Zapojení ZS CRR do systému kontrol hodnotitel shledává jako přínosné z pohledu odborných kapacit, ale méně efektivní z pohledu procesní efektivitu procesu kontroly.

- MZd

V oblasti intervence 3.2 na základě provedené analýzy lze konstatovat, že nastavený systém kontrol je funkční a zajistí dostačujícím způsobem kontrolu dodržování povinností příjemce ze strany ZS MZd. Riziko pro účinné provádění kontroly dodržování povinností příjemce hodnotitel shledává v nižším počtu pracovníků odd. vykonávající kontroly (EF4).

- MK

V oblasti intervence 5.1 na základě provedené analýzy konstatuje hodnotitel existenci rizik, která mohou mít vliv na funkčnost kontrolního systému a v důsledku se mohou negativně promítnout do kvality provádění kontrol a vymáhání dodržování povinností příjemce ze strany ZS MK. Jedná se o nízkou míru srozumitelnosti postupů pro provádění kontrolní činnosti, rozdělení zodpovědnosti za provádění kontrolní činnosti mezi ZS MK a útvar stojící mimo strukturu ZS MK a nedostatečné zajištění lidských zdrojů z hlediska odbornosti v oblasti kontroly, tak z hlediska kapacit. Riziko pro účinné provádění kontroly dodržování povinností příjemce hodnotitel dále shledává v nízkém počtu fyzických kontrol ve smyslu čl. 13 prováděcího nařízení ve fázi realizace projektu (kontroly interim), a to vzhledem k finančnímu objemu projektů. Z hlediska efektivitu kontrolní činnosti hodnotitel shledává jako nevhodný stávající vzorek projektů pro provádění monitorovacích návštěv ex – ante.

- CRR

S cílem zpřesnit informace o postupu přípravy, realizace a fungování projektů v rámci programu a vytvořit nástroj pro včasnou identifikaci a efektivní řízení rizik spojených s plněním pravidla n+3/n+2 a naplňováním indikátorů programu, je v rámci ZS nastaven efektivní a účinný systém kontrol zabezpečující dohled nad povinnostmi jednotlivých příjemců podpory. Postupy pro kontroly jsou úzce provázány a dochází k jasné stanovené návaznosti a podmíněnosti jednotlivých typů kontrol, včetně provázání s analýzou rizik projektů. ZS CRR disponuje také dostatečným množstvím odborných kapacit a využívá zkušeností ze své dlouholeté činnosti. Hodnotitel neshledal žádná závažná zjištění. Nicméně dílčí riziko (na základě analýzy však označené jako ne přímo ohrožující zabezpečení řádné implementace IOP, spíše ovlivňující efektivitu jednotlivých činností) představuje jak nedostatek pravomocí CRR v určitých činnostech, tak skutečnost zapojení více subjektů do tohoto procesu.

9. Poskytuje řídicí orgán a zprostředkující subjekty žadatelům/příjemcům dostatečnou metodickou podporu během celého životního cyklu projektu?

- MV

Dosavadní nabídka nástrojů metodické podpory žadatelů a příjemců je ze strany příjemců hodnocena jako dostačující. Hodnotitel postrádá větší metodickou podporu žadatelů ve fázi přípravy projektů tak aby se minimalizoval počet následných dotazů po vyhlášení výzvy.

Vlastní poskytování metodické podpory jako takové je navíc s ohledem na nezkušenost pracovníků, kteří metodickou podporu žadatelům a příjemcům poskytují, a analýzu fungování jednotlivých nástrojů v praxi, problematické a často nekoordinované.

Velmi výrazný pozitivní posun lze spatřovat v spuštění nového centrálního informačního portálu MV stejně jako aktuální snahu o využití prostředků TP pro cílenou konkrétní metodickou pomoc zejména žadatelů, kteří připravují větší systémové projekty.

- MPSV

Zakotvení a zacílení nástrojů metodické podpory ZS MPSV v rámci komunikační strategie lze považovat za dostatečné. S ohledem na provedenou analýzu fungování jednotlivých nástrojů v praxi lze označit poskytování metodické podpory pracovníků ZS MPSV žadatelům a příjemcům za dostatečnou. Z důvodu častých změn oblasti intervence 3.3 nelze metodickou podporu hodnotit jako vysoce profesionální, přestože ochota pracovníků a srozumitelnost poskytovaných informací jsou hodnoceny jako výborné. Spolupráce s CRR v oblasti metodické podpory je plně funkční a efektivní.

- MZd

Na základě analýzy jednotlivých nástrojů metodické podpory MZd a realizovaného dotazníkového šetření mezi žadatelí a příjemci podpory lze shledávat poskytování metodické podpory pracovníků ZS MZd jednotlivým žadatelům a příjemcům za optimální. Provedené hodnocení bylo realizováno s ohledem na kvalitu komunikačních nástrojů (především realizovaných seminářů, které byly hodnoceny velice kladně jednotlivými respondenty dotazníkového šetření) a realizaci kvalitativního vyhodnocení aplikovaných komunikačních nástrojů.

- MK

Přestože hodnotitel shledává zakotvení a zacílení nástrojů metodické podpory v komunikační strategii (resp. její písemné formě) ZS MK jako nedostatečné, s ohledem na analýzu fungování jednotlivých nástrojů v praxi lze označit poskytování metodické podpory pracovníků ZS MK žadatelům a příjemcům za dostatečnou. S ohledem na fakt, že v rámci evaluace nebylo možné kvůli nízké návratnosti dotazníků dostatečně ověřit efektivitu a funkčnost jednotlivých nástrojů metodické podpory na straně žadatelů a příjemců, jakož i na skutečnost, že ZS MK neprovádí kvalitativní vyhodnocení daných nástrojů, nelze dané hodnocení funkčnosti a efektivity nástrojů metodické podpory považovat za komplexní.

- CRR

Přestože je možné najít jisté dílčí nedostatky v zakotvení a zacílení nástrojů metodické podpory v komunikační strategii (resp. její písemné formě), s ohledem na analýzu fungování jednotlivých nástrojů v praxi lze označit poskytování metodické podpory pracovníků ZS CRR žadatelům a příjemcům za dostatečnou. S ohledem na skutečnost, že v rámci evaluace nebylo možné kvůli nízké návratnosti dotazníků dostatečně ověřit efektivitu a funkčnost jednotlivých nástrojů metodické podpory na straně žadatelů a příjemců, a na skutečnost, že ZS CRR neprovádí kvalitativní vyhodnocení daných nástrojů, nelze dané hodnocení funkčnosti a efektivity nástrojů

metodické podpory považovat za komplexní.

10. Disponuje řídicí orgán a zprostředkující subjekty dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků s ohledem na závazky a povinnosti vyplývajících z implementace IOP?

- ŘO

Celkový počet pracovníků ŘO, jakož i jejich odbornost je hodnotitelem považována za dostačující. Výjimku představuje oddělení kontrol, které se potýká s problémem nedostatečných lidských zdrojů jak z hlediska kapacit, tak z hlediska zajištění kvalifikovaných pracovních sil. Tato skutečnost může negativně ovlivnit zajišťování povinností tohoto útvaru v rámci IOP.

- MV

S ohledem na hlavní zjištění identifikovaná v rámci analýzy hodnotitel dospěl k závěru, že celkový počet pracovníků zapojených do implementace IOP v rámci ZS MV je v současné době dostačující.

ZS MV však nedisponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků, což výrazně komplikuje plnění povinností a závazků vyplývajících z implementace IOP.

Za neefektivní lze rovněž považovat plánování potřebných personálních kapacit s ohledem na očekávaný vývoj programu a jeho jednotlivých výzev tak, aby byly v předstihu zajištěny např. dostatečné kapacity pro provedení administrace žádostí v rámci stanovených lhůt.

- MPSV

I přes zapojení CRR do procesu administrace oblastí intervence 3.1 a 3.3 IOP lze personální kapacity ZS MPSV ve vztahu k povinnostem a činnostem vyplývajících z implementace IOP považovat za stále nedostačující. Nedostatek personálních kapacit je patrný především v odd. podílejících se na implementaci oblasti intervence 3.3 IOP (ZS 45), a dále pak odd. podílející se na realizaci projektů (ZS 62), ve kterém doposud nedošlo k plnému obsazení všech kapacit. ZS MPSV ale naopak disponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků, kteří zajistí efektivní plnění povinností a závazků vyplývajících z implementace IOP. Odborná kvalifikace pracovníků podílejících se na implementaci oblasti intervence 3.1 a 3.3 byla zvýšena i zapojením CRR do procesu administrace daných oblastí intervence.

- MZd

Celkový počet pracovníků zapojených do implementace IOP v rámci ZS MZd je v současné době považován za nedostačující. Nedostatek personálních kapacit je patrný především v odd. podílejících se na realizaci projektů, ve kterých dochází ke kontinuálnímu nárůstu počtu projektů, což není kompenzováno nárůstem personálních kapacit. ZS MZd disponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků, kteří zajistí efektivní plnění povinností a závazků vyplývajících z implementace IOP.

- MK

S ohledem na učiněná zjištění hodnotitel konstatuje, že ZS MK nedisponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků. Problém lze spatřovat jak v nedostatečných kapacitách s ohledem na počet lidských zdrojů (vytíženost SOM, nedostatečný počet pracovníků SOPŘ, SOFŘ a OIAK s ohledem na předpokládané množství projektu), tak v zajištění odbornosti kapacit (velmi nízký počet pracovníků se zkušenostmi ze SF a se zkušenostmi v oblasti kontrolní činnosti). Jako problémové se jeví taktéž nevhodný způsob identifikace potřeb.

- CRR

Celkový počet pracovníků zapojených do implementace IOP je v současné době považován za dostačující. Případný zvýšený nápor práce je CRR schopno řešit vlastními kapacitami. ZS CRR disponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků, kteří zajistí efektivní a řádné plnění povinností a závazků vyplývajících z implementace IOP.

11. Je nastavený systém vzdělávání pracovníků ŘO a ZS IOP adekvátní a dostatečný?

- ŘO

Nastavený systém vzdělávání pro pracovníky ŘO je možné označit jako funkční. Vyskytují se v něm ale nedostatky, které mají vliv na efektivitu vzdělávání (tvorba IPP samotnými pracovníky, absence kvalitativního vyhodnocení VP, nedostatečná nabídka trhu v oblasti vzdělávání, zpožděná realizace vzdělávacího modulu NOK). Skutečnosti, že ze strany ŘO není zajištěna koordinace vzdělávání v rámci celého IOP, není jasně definovaná jednotná strategie pro vzdělávání pracovníků celého implementačního systému IOP (resp. ŘO - ZS) a zodpovědnost za vzdělávání pracovníků je rozdělena mezi ŘO a ZS, negativně ovlivňují funkčnost a efektivitu

---

celého systému vzdělávání (viz také závěry hlavních zjištění u jednotlivých ZS).

- MV

Z dostupných informací o nastaveném systému vzdělávání pracovníků MV jsou patrné nedostatky vyplývající zejména z nízké zkušenosti zodpovědných pracovníků s řízením vzdělávání pracovníků v oblasti strukturálních fondů. Přestože hodnocení proběhlo pouze na základě informací poskytnutých v rámci pohovorů s vybranými pracovníky OSF, případně informací vyplývajících z dostupné dokumentace<sup>6</sup>, je zřejmé, že aktuální systém vzdělávání nevyhovuje zejména v případě nových pracovníků, kteří nemají žádné zkušenosti se SF. V těchto případech se konkrétní technická školení jeví jako nedostačující, neboť příslušný pracovník nemá potřebné průřezové povědomí o systému SF a IOP jako celku.

- MPSV

Vzdělávání pracovníků ZS MPSV se v současné době neopírá o komplexní vzdělávací strategii ZS MPSV. Systém vzdělávání pracovníků ZS MPSV podílejících se na implementaci IOP nelze v současné době považovat za dostačující ve vztahu k povinnostem vyplývajících z implementace IOP. Potřeby vzdělávání jednotlivých pracovníků jsou uspokojovány přímou nabídkou individuálních vzdělávacích akcí. Aplikovaný postup s sebou nese riziko neefektivity vzdělávání pracovníků ZS především z důvodu nabídky vzdělávacích akcí nesouvisících s pracovní náplní či nereflektujících aktuální potřebu vzdělávání pracovníka podílejícího se na implementaci IOP.

- MZd

Vzdělávání pracovníků ZS MZd je realizováno prostřednictvím schváleného jednotného vzdělávacího plánu OEF, který lze považovat za funkční a efektivní nástroj systematického zvyšování kvalifikace pracovníků OEF. Nastavený vzdělávací systém ZS MZd dostatečným způsobem naplňuje potřeby zvyšování kvalifikace jednotlivých pracovníků ZS MZd a díky realizaci pravidelného monitoringu plnění vzdělávacího plánu lze daný systém považovat za plně funkční a efektivní.

- MK

Na základě výše učiněných zjištění hodnotitel shledává systém vzdělávání v rámci ZS MK jako nedostačující a neefektivní, a to zejména s ohledem na špatné tematické zacílení vzdělávací strategie, neefektivní způsob tvorby a realizace IPP, absence komplexního vzdělávání pracovníků jakož i k absenci pravidelného vyhodnocování vzdělávací strategie.

- CRR

Vzdělávání zaměstnanců vychází z analýzy vzdělávacích potřeb a na jejím základě zpracovaného ročního plánu vzdělávacích akcí. Vzdělávací plán lze považovat za funkční a efektivní nástroj zajištění požadovaného vzdělání a systematického zvyšování kvalifikace pracovníků CRR, které je důležitým předpokladem pro úspěšnost OP. Nastavený systém vzdělávání pracovníků CRR naplňuje potřeby pro zvyšování kvalifikace a vzhledem k pravidelnému monitoringu a hodnocení realizovaných vzdělávacích akcí je možné daný systém označit za funkční a efektivní. Pro dosažení maximální efektivity plánování a realizace vzdělávání je nezbytné, aby bylo lépe provázáno s analýzou administrativních kapacit CRR.

---

12. Je nastavení administrativní postupů v jednotlivých oblastech podpory adekvátní ve vztahu k charakteru podpory a typu žadatelů/příjemců?

- MV

1.1 - Jak již bylo zmíněno v rámci hlavních zjištění, nastavení administrativních postupů shledává hodnotitel s ohledem na charakter podpory a typ žadatelů/příjemců jako adekvátní.

Komplikací však může být jednak personální obsazení MV ve smyslu nedostatečného množství zkušených pracovníků, jednak skutečnost, že na MV neexistuje systém práce s předkladateli větších projektů ve fázi jejich přípravy, což následně díky nekvalitním projektům ovlivňuje efektivitu systému jako celku.

2.1, 3.4 - Nastavení administrativní postupů v těchto dvou oblastech intervence shledává hodnotitel přes uvedené nedostatky jako funkční. Přestože CRR napomohlo k vyřešení zejména kapacitních problémů s implementací daných OI, systém, do kterého je zapojeno více zprostředkujících subjektů nepovažuje hodnotitel za zcela efektivní, neboť s sebou přináší řadu potenciálních komplikací, které mohou v rámci procesu implementace nastat (např. při předávání projektů z jednoho ZS na druhý a zpět).

---

<sup>6</sup> MV v potřebném termínu nedodalo vyžádané detailní informace.



- MPSV

3.1 - I s ohledem na skutečnost, že v době realizace evaluace byl proces administrace projektů ověřen pouze na malém počtu projektů, hodnotitel shledává nastavený systém za plně funkční. Z pohledu efektivity procesů je ale nastavený proces (zapojení 2 ZS) hodnocen jako spíše negativní. Přestože důvody zapojení CRR do procesu administrace projektů OI 3.1 jsou zřejmé (administrativní kapacity, odbornost CRR) byly ze strany hodnotitele identifikovány slabé stránky nastaveného systému, které se projevují především ve snížené procesní efektivnosti daného modelu. Z pohledu délky administrativního procesu je nutné konstatovat, že reálná délka procesu administrace může být v praxi prodloužena např. neuzavřeným výběrovým řízením (nejedná se pouze o VŘ na hlavní předmět projektu), což není z pohledu hodnotitele efektivní a proces administrace lze zúžením dané podmínky zkrátit.

3.3 - Přestože hodnotitel shledává daný model administrace (zapojení 2 ZS) do procesu za méně efektivní, lze nastavený systém považovat za funkční. Přestože důvody zapojení CRR do procesu administrace projektů OI 3.3 jsou zřejmé (nedostatečné administrativní kapacity MPSV, odbornost CRR) byly ze strany hodnotitele identifikována rizika procesních neefektivit v rámci daného modelu. S ohledem na opožděné spuštění této oblasti intervence, a s ohledem na nízký počet přijatých projektů v době realizace hodnocení (pouze 1 zaregistrovaný projekt) lze délku schvalovacího procesu projektů shledávat za relativně dlouhou.

- MZd

Nastavené administrativní postupy v rámci oblasti intervence 3.2 jsou hodnoceny jako adekvátní ve vztahu k charakteru podpory a typu příjemce. Zvolený administrativní model jednoho ZS zajišťuje dostatečnou flexibilitu a rychlost realizovaných postupů, administrativní procesy nejsou zatíženy nadměrným kmitáním činností a aktivním zapojením externích hodnotitelů do procesu výběru projektů dochází k zajištění odborného pohledu na předkládané projekty. Délka administrace projektů je nastavena ve shodě s OM IOP a v rámci analýzy byly stanovené lhůty pro jednotlivé procesy shledány za optimální.

- MK

S ohledem na charakter podpory a typ žadatelů/příjemců shledává hodnotitel nastavení administrativních postupů pro výběr projektů problematickou s ohledem na formu výzvy a kritická místa vedoucí k prodloužení administrativních lhůt posuzování projektu (posuzování projektů ze strany externího experta, vypořádání nálezů z kontrol přijatelnosti a formálních náležitostí ze strany žadatele, schválení Registračního listu projektu a Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů pro OSS vč. Podmínek ze strany MF). Délku a kvalitu posuzování projektů může negativně také ovlivnit nedostatečná kapacita SOM a SOPŘ ve fázi uzavření výzvy (kumulace vyššího počtu žádostí) a v případě výzev v pokročilejší fázi realizace programu, kdy narůstá administrace a kontrola realizovaných projektů. Jako potenciální riziko pro délku a kvalitu výběru projektu spatřuje hodnotitel v absenci databáze externích expertů, jejímž důsledkem může být snížená schopnost pružně reagovat na aktuální potřeby odborného posouzení projektu.

- CRR

4.1- S ohledem na zaměření oblasti intervence 4.1 je v rámci organizačního modelu kromě zapojení ŘO a ZS CRR využito také institutu odborného garanta, kterým je odbor cestovního ruchu MMR, což lze hodnotit v této souvislosti kladně. Zapojením CRR do administrace, monitorování a kontrol projektů je zajištěna kvalitní implementace IOP, neboť CRR je subjektem s dlouhodobou zkušeností v oblasti čerpání finančních prostředků ze SF a disponuje dostatkem odborných personálních kapacit. Jeho zapojení je tak možné na základě provedené analýzy a jednotlivých zjištění hodnotit s ohledem na kapacity ŘO pozitivně. I přes zapojení více subjektů a odhalená problémová místa je možné konstatovat, že analyzovaná oblast intervence je administrována bez větších potíží a systém komunikace mezi jednotlivými subjekty je zažitý. Zjištěné dílčí nedostatky nemají zásadní či systémový charakter.

5.2 - Zvolený model implementace při využití nového způsobu čerpání finančních prostředků EU (tj. prostřednictvím IPRM) představuje na jedné straně jak zajištění odbornosti (odborný garant MMR), tak dostatečné a kvalitní administrativní kapacity (především CRR). Na výběru projektů 5.2 (fázi hodnocení kvality) participuje také externí subjekt, kterým je město jako nositel IPRM. Tato skutečnost má sice své logické opodstatnění, avšak významnou měrou prodlužuje dobu od zpracování a předložení po schválení projektu 5.2. Zapojení CRR je hodnoceno jako efektivní především s ohledem na jejich dostupnost v regionech a na zkušenosti CRR přispívající ke zdárné implementaci oblasti intervence. Pro zajištění úspěšné realizace pilotních projektů zaměřených na zlepšení prostředí ve vyloučených romských komunitách (5.2c) byla nad rámec

---

popisovaných struktur ustavena rovněž pracovní skupina (pracovní skupina PILOT). Dílčí riziko pro realizaci oblasti intervence představuje i nezkušenost žadatelů (předkladatelů projektů 5.2). Přestože byla přijatá různá opatření k eliminaci tohoto rizika, je nutné zajistit jejich důslednou implementaci. I přes zapojení více subjektů a výše uvedená odhalená problémová místa je možné konstatovat, že analyzovaná oblast intervence je administrována bez větších potíží a systém komunikace mezi jednotlivými subjekty je zažitý.

5.3 - Nastavený procesně-organizační model oblasti intervence se jeví jako adekvátní, a to především vzhledem na administrativní kapacity ŘO a jeho zkušenosti s oblastí administrace projektů. I přes zapojení více subjektů a odhalená problémová místa je možné konstatovat, že analyzovaná oblast intervence je administrována bez větších potíží a systém komunikace mezi jednotlivými subjekty je zažitý. CRR je hodnoceno jako zkušený a odborně zdatný partner, výhodou je i jeho blízkost žadatelům/příjemcům v jednotlivých regionech ČR prostřednictvím P-CRR.

Z hlediska čerpání se jedná o neúspěšnější oblast intervence IOP, v rámci níž již byly certifikovány výdaje. Díky úzké spolupráci všech zainteresovaných subjektů, zajištění dostatečné absorpční kapacity a absenci podstatných rizik je možné konstatovat, že alokace oblasti intervence 5.3 bude s největší pravděpodobností bez potíží vyčerpána.

---

13. Umožňují informační systémy (IS BENEFIT7, MONIT7+, MSC2007, IS DIS, účetní IS) plnění povinností ŘO a ZS IOP?

- Využívané IS IOP, dle provedené analýzy, umožňují jednotlivým subjektům plnění povinností vyplývajících z implementace IOP. V rámci provedené analýzy lze spatřovat faktory, která do jisté míry ovlivňují funkčnost a efektivitu daných IS. Jedná se například o nedostatečné využívání nabízených nástrojů jednotlivých IS, které napomáhají zvyšovat kvalitu a funkčnost IS IOP (testovací verze, tvorba vlastních sestav, atd.). Vzhledem k provázanosti jednotlivých informačních systémů a počtu subjektů využívajících IS IOP je velice důležité zajistit aktuálnost vkládaných dat do jednotlivých IS. Absence kontrolního systému v rámci ZS zodpovídající za aktuálnost dat vkládaných do IS IOP je považováno za faktor snižující vypovídající schopnost IS IOP.

**Tabulka 19: Hodnocení evaluačních otázek**

NO.	Oblast hodnocení	Hlavní otázka	Program	ŘO	MV	MZ	MPSV	MK	CRR
1	Programová dokumentace IS	Je systém programové dokumentace/operačních manuálů IOP dobře strukturovaný, přehledný a srozumitelný pro uživatele (pracovníky ŘO a ZS)?	4						
2		Je v OM IOP používán standardní způsob popisu procesů implementace?	4						
3	Nastavení a fungování IS	Je implementační systém plně funkční a dostatečně efektivní?	3						
4		Je nastavení implementační struktury IOP ve vztahu k jeho zaměření optimální?	3						
5	Řízení, metodická podpora a komunikace v rámci IS (ŘO-ZS)	Disponuje řídicí orgán vůči zprostředkujícím subjektům dostatečnými nástroji pro zabezpečení dodržování jejich povinností?	5						
6		Funguje komunikace a předávání informací mezi řídicím orgánem a zprostředkujícími subjekty dostatečně kvalitně a efektivně?	3						
7		Je řízení a metodická podpora, kterou zajišťuje řídicí orgán vůči zprostředkujícím subjektům dostačující?	2						
8	Metodická podpora a komunikace ve vztahu k žadatelům/příjemcům	Disponuje řídicí orgán ZS vůči příjemcům adekvátními/dostatečnými nástroji pro zabezpečení dodržování jejich povinností?			2	1	1	3	1
9		Poskytuje řídicí orgán a zprostředkující subjekty žadatelům/příjemcům dostatečnou metodickou podporu během celého životního cyklu projektu?			2	1	1	2	1
10	Lidské zdroje	Disponuje řídicí orgán a zprostředkující subjekty dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků s ohledem na závazky a povinnosti vyplývající z implementace IOP?			3	2	3	4	1
11		Je nastavený systém vzdělávání pracovníků ŘO a ZS IOP adekvátní a dostatečný?			3	1	2	3	1
12	Administrativní postupy	Je nastavení administrativní postupů v jednotlivých oblastech podpory adekvátní ve vztahu k charakteru podpory a typu žadatelů/příjemců?			2	1	3	3	2
13	Informační systém	Umožňují informační systémy (IS BENEFIT7, MONIT7+, MSC2007, IS DIS, účetní IS) plnění povinností ŘO a ZS IOP?	2						

Vysvětlivky: 1 – ano; 2- spíše ano; 3 – 0; 4 – spíše ne; 5 – ne

## 6 Identifikace a popis hlavních problémů a doporučení

Tabulka 20: Přehled problémů a jejich vyhodnocení v tabulkové formě

Název problému	Systém	ŘO	MV	MPSV	MK	MZ	CRR	Riziko systém	Riziko parcial	Možnost řešení
Nedostatečné personální kapacity	X	X	X	X	X		X	3		3
Nedostatečné nástroje ŘO pro zajištění dodržování povinností ZS	X							5		4
Nedostatečná koordinace a neefektivní provádění evaluačních aktivit	X							4		2
Neefektivní systém vzdělávání pracovníků ImS IOP	X							4		2
Metodická podpora příjemců, poskytování odborných info		X	X						4	2
Nízká procesní efektivita modelu 2 ZS - 1 OI (2.1, 3.1, 3.3,3.4) a ŘO - CRR	X		X	X			X	4		5
Výzvy k předkládání žádostí			X	X	X				3	1
Systém připomínkového řízení ze strany ŘO	X							3		3
Nedostatek zkušeností v oblasti SF			X	X	X				3	2
Nízká efektivita komunikačního nástroje Pracovní skupiny	X							3		2
Nedostatečná provázanost realizace monitoringu - AbCap - evaluace	X							3		2
Nedostatečný krátkodobý monitoring jednotlivých OI a činnosti ZS	X							4		2
Absence databáze pro výběr externích expertů					X				3	1
Nedostatečné kompetence z hlediska věcné odbornosti			X						3	2
Dlouhé lhůty administrace projektů			X		X				3	2
Nedostatečné předpoklady pro úspěšnou realizaci kontrol projektů (zejm. VSK)					X				3	2
Obsahová struktura a kvalita programové dokumentace	X	X	X	X	X		X	3		3
"Zrcadlové projekty" (2 cíle-2 projekty)		X							1	4
Absence nástroje pro zajištění efektivní komunikace a přesun informací	X							4		2
Absence nástroje pro zajištění aktuálnosti dat v IS Monit7+	X							4		3

Vysvětlivky:

*Riziko: škála: 1 - velmi nízké, 2- nízké, 3 - střední, 4 - vysoké, 5 velmi vysoké*

*Možnost řešení problému: 1 - ano, nízké náklady, jednoduše proveditelné; 2 ano, vyšší náklady, obtížnější proveditelnost; 3 ano, ale již komplikované; 4 - ano, ale významné překážky, např. změna legislativy; 5 - prakticky neřešitelné*

---

**Název problému:**

Nedostatečné personální kapacity

---

**Popis problému**

Kvalitativní a kvantitativní pohled na personální kapacity a následné řízení lidských zdrojů jednotlivých subjektů implementační struktury IOP je důležitým nástrojem pro efektivní fungování všech procesů v rámci implementační struktury IOP. V rámci oblasti personálních kapacit byly shledány především následující problémy:

- **Absence nástroje ŘO na koordinaci personálních kapacit ZS** - vzhledem k tomu, že ZS jsou plně odpovědní za řízení lidských zdrojů po stránce kapacitní, ŘO tak nemá dostatek nástrojů na koordinaci a optimalizaci počtu personálních kapacit implementační struktury IOP.
- **Nedostatek personálních kapacit** - v závislosti na realizované řízené rozhovory a provedené analýzy personálních kapacit jednotlivých ZS byly identifikovány nedostatečné personální kapacity téměř u všech ZS a ŘO (mimo CRR). V rámci identifikovaných potřeb navýšení pracovních kapacit lze vysledovat faktory determinující nedostatek personálních kapacit:
  - stav administrace daného ZS (především potřeba navýšení kapacit v oblasti realizace projektů a finančního řízení) – ZS MZd, ZS MK, ZS MV, ZS MPSV (kritický stav ZS 45),
  - zkušenost ZS se SF a dostatečná odbornost stávajících pracovních sil (potřeba navýšovat kapacity z důvodu nedostatečné odbornosti a zkušenosti se SF) – ZS MV, ZS MK, ZS MPSV,
  - podrobnost a přehlednost postupů MPP, metodická podpora a nedostatečné informace nutné pro výkon činnosti.

Hodnotitel následně provedl doplňující srovnávací analýzu<sup>7</sup> stávajících personálních kapacit<sup>8</sup> jednotlivých ZS v porovnání s předpokládaným počtem projektů<sup>9</sup>. Přestože nedošlo k započítání faktorů, které danou analýzu zpřesní (velikost projektů, typ výzvy, složitost projektů, atd.) výsledný rozptyl počtu projektů na 1pm (od 3 projektů/1pm ZS MK, 24/1pm ZS MPSV, 250/1pm ZS MV) identifikuje prostor pro optimalizaci rozložení pracovních kapacit v rámci implementačního systému IOP. Niže uvedená doporučení si kladou za cíl napomoci optimalizaci personálních kapacit implementační struktury IOP.

---

**Návrh doporučení:**

Na základě výše definovaných problémů v **oblasti nedostatečných personálních kapacit** hodnotitel doporučuje:

- stanovit a pevně zakotvit v rámci jednotlivých MPP povinnost pravidelného vyhodnocování personálních kapacit jednotlivých ZS. Hodnotitel doporučuje stanovit jednotnou metodiku a postupy pro vyhodnocování personálních kapacit jednotlivých ZS,
  - využít nástroje ½ ročních analýz vyhodnocování personálních kapacit jednotlivých ZS pro následnou optimalizaci počtu pracovníků implementačního systému IOP,
  - pro efektivní a rovnoměrné vytížení personálních kapacit jednotlivých subjektů implementace IOP aktivně pracovat s plánem výzev jednotlivých ZS - rovnoměrné rozložení jednotlivých plánovaných výzev v průběhu časového období sníží nárazové přetížení pracovníků,
  - pro řešení specializovaných oblastí zvýšit počet využívaných služeb externích poradců a poradenských firem – tento institut není dle hodnotitele využíván všemi ZS dostatečně,
  - stanovit detailní pracovní postupy jednotlivých činností specifikovaných v MPP včetně definice všech základních atributů dané činnosti (vstup, výstup, garant, součinný subjekt, lhůta pro provedení činnosti, adresát, vztah k IS, schvalovatel).
- 

**Relevantní subjekty**

- ŘO
- ZS IOP

---

<sup>7</sup> Počet předpokládaných projektů za dané OI v gesci ZS/ stávající počet administrativních kapacit

<sup>8</sup> Zdroj: Zpráva o zajištění administrativních kapacit dle usnesení vlády č. 818/2007 za období 1. 1. – 31. 12. 2009

<sup>9</sup> Předpokládaný počet projektů viz indikátory jednotlivých IO

---

**Název problému:**

Nedostatečné nástroje ŘO pro vymahatelnost dodržování povinností ZS

---

**Popis problému**

Složitá implementační struktura IOP s vysokým počtem zprostředkujících subjektů vyplývá z širokého zaměření programu a rozsahu prioritních os, jakož i národního legislativního rámce. Hlavním důvodem delegování pravomocí na ZS (kromě CRR) do implementace programu tak není zvýšení procesní efektivity, zajištění odbornosti při výběru projektů či zajištění dostatečných administrativních kapacit, ale respektování legislativy s ohledem na zaměření programu. Zatímco vzhledem k požadavkům národní legislativy bylo nutné delegovat některé činnosti ŘO na ZS, z evropské legislativy vyplývá pro ŘO celková odpovědnost za řízení programu. Základním předpokladem pro splnění této povinnosti jsou dostatečné a pružné nástroje ŘO pro vymáhání povinností ze strany ZS. Na základě provedené analýzy je ale nutné konstatovat, že v případě ŘO IOP není tento předpoklad naplněn.

Identifikována byla absence pružného nástroje umožňujícího ŘO vymáhání přijetí nápravných opatření ze strany ZS. Administrativní kontroly či monitorovací návštěvy umožňují ŘO pružně reagovat na aktuální problémy, absentuje ale u nich závaznost nápravných opatření. Institut veřejnosprávní kontroly na místě naopak představuje nástroj k vymáhání přijetí nápravných opatření, vzhledem k časové náročnosti celého procesu kontroly (vč. odvolacího řízení) není dostatečně efektivní pro rychlé přijetí těchto opatření. Jako další problém se v případě veřejnosprávní kontroly jeví taktéž omezená možnost ŘO odvolat se na porušení konkrétních postupů ze strany ZS v případě, že daný ZS nemá podrobně zpracované a schválené pracovní postupy. Taktéž možnost řešení nedodržování povinností vyplývajících z dohod o delegování činnosti na úrovni ministrů či na úrovni vlády ČR nepředstavuje vzhledem ke svému charakteru efektivní nástroj k zabezpečení dodržování povinností ZS ze strany ŘO.

Významné riziko pro úspěšné plnění povinností ŘO (odpovědnost za řízení programu) představuje i hodnotitelem identifikované nízké povědomí ZS o míře zodpovědnosti za úspěšnou realizaci programu (resp. většina ZS danou spoluzodpovědnost dostatečně nevnímá). Tento fakt do značné míry znesnadňuje ŘO vymáhat dodržování povinností ze strany ZS.

---

**Návrh doporučení:**

S ohledem na charakter problému je si hodnotitel vědom značně omezených možností k jeho řešení. Pro efektivní a dostatečné využití nástrojů veřejnosprávní kontroly pro vymáhání plnění povinností ZS ze strany ŘO hodnotitel doporučuje:

- stanovit ze strany ŘO pravidla pro míru podrobnosti pracovních postupů (resp. stanovit atributy, které budou obsahovat všechny popisy činností MPP), ze strany ZS následně daná pravidla aplikovat do MPP – doporučována je taková míra podrobnosti, aby bylo možné dostatečně uplatnit nástrojů veřejnosprávní kontroly při kontrole ZS ze strany ŘO.
- zapracovat do MPP ZS absentující postupy pro procesy, které jsou obsaženy v OM IOP a z nichž vyplývají povinnosti pro ZS (je nutné zajistit jasné zakotvení rozdělení kompetencí v těchto procesech jak na úrovni ŘO – ZS, tak uvnitř jednotlivých ZS).

S ohledem na nedostatek nástrojů pro vymáhání povinností ZS ze strany ŘO doporučuje hodnotitel uskutečňovat pravidelnou kontrolu delegovaných činností ze strany dalších subjektů, zapojených do vnitřního a vnějšího okruhu kontrolního systému IOP, tj. interních auditů ZS a pověřeného auditního subjektu. S cílem předejít obdobným problémům v budoucím programovém období hodnotitel doporučuje:

- již v počáteční fázi doprovodit diskuzi o zaměření operačního programu souběžnou diskuzí o jeho implementační struktuře, přičemž by měla být reálně zhodnocena možnost a schopnost budoucího ŘO účinně a efektivně daný program řídit, a to s ohledem na počet ZS, jejich postavení vůči ŘO a vnější legislativní prostředí;
  - k zapojení ZS do implementační struktury přistupovat primárně s cíli zvýšit procesní efektivitu implementačního systému, zajistit dostatečnou věcnou odbornost pro výběr a kontrolu projektů a zajistit dostatečný počet kapacit pro řízení a administraci programu, tj. nikoli pouze s cílem zabránit rozporu s vnějším legislativním prostředím. Aby byl implementační systém programu co nejvíce efektivní, měly by se výše zmíněné tři cíle navzájem doplňovat (nikoli vylučovat).
- 

**Relevantní subjekty**

- ŘO
- ZS

---

**Název problému:**

Nedostatečná koordinace a neefektivní provádění evaluačních aktivit

---

**Popis problému**

Cílem evaluací operačních programů obecně je zvýšit kvalitu a efektivnost pomoci poskytované z fondů EU a její konzistenci s cíli EU a ČR, zdokonalit strategii a zefektivnit implementaci operačního programu, jakož i zkoumat specifické strukturální problémy a udržitelného rozvoje ve vztahu k předmětu operačního programu. Evaluace tak představuje mj. významný nástroj, který přispívá k zefektivnění implementačního systému programu. Na základě provedených šetření byla hodnotitelem identifikovány problémy, které mají vliv na efektivitu provádění evaluační činnosti a využívání jejich výsledků v rámci IOP. Jedná se o:

- nejasné vymezení kompetencí mezi ŘO a ZS v provádění evaluací - Přestože je ŘO garantem za provádění evaluací programu, disponují ZS (kromě CRR) prostředky TP k provádění vlastních evaluací. V OM IOP není jasně stanovena kompetence ŘO a ZS, jakož i definování typů a témat evaluací, které provádí ŘO a které ZS.
- nedostatečná provázanost realizovaných evaluačních akcí ze strany ŘO a ZS - Evaluační plán IOP nezahrnuje plánované evaluační akce ZS na daný rok.
- nedostatečná koordinace ŘO v oblasti realizace evaluací – PS pro evaluaci IOP nefunguje jako efektivní nástroj koordinace v dané oblasti (nízká frekvence zasedání, nízká účast ZS). Identifikována byla také nedostatečná metodická podpora pro řízení a realizaci evaluací (metodická podpora tvorby Evaluačních plánů ZS, předávání zkušeností z provádění evaluací v předchozím programovém období).
- nedostatečná koordinační role ŘO při využití závěrů evaluací v praxi - Jako nedostatečná byla identifikována taktéž koordinační role ŘO v případě sdílení a využití výsledků evaluací v praxi. Nedochází ani ke koordinaci přijímání nápravných opatření ze strany ŘO.
- nedostatečné řízení evaluací na úrovni ZS – Identifikována byla absence evaluačních plánů ZS, které představují základní nástroj pro řízení a plánování evaluační činnosti. OM IOP povinnost ZS mít evaluační plán nestanovuje.
- nedostatečné popisy postupů pro realizaci evaluačních aktivit v OM IOP a MPP ZS – OM IOP obsahuje spíše neúplný výčet povinností a pravidel jednotlivých subjektů zapojených do evaluace. Absentují základní postupy pro realizaci, vyhodnocování evaluací a přijímání nápravných opatření na základě výsledků evaluací, z nichž by byla jasná posloupnost jednotlivých činností, včetně lhůt a konkrétního momentu zapojení jednotlivých subjektů. Nedostatečné (ve většině případů absentující) popisy pro realizaci evaluačních aktivit byly identifikovány i v MPP ZS.

Výše uvedené problémy vedou k neefektivnímu vyhodnocování programu, jakož i k neefektivnímu využívání financí z TP.

---

**Návrh doporučení:**

Na základě výše uvedených problémů hodnotitel doporučuje:

- učinit z ročního evaluačního plánu IOP efektivní nástroj pro řízení a koordinaci evaluačních aktivit v rámci IOP (doporučení směrem k ZS – aktivně se zapojit do tvorby evaluačního plánu, zahrnout do plánu také plánované evaluační aktivity ZS, doporučení směrem k ŘO – zakotvit povinnost součinnosti a oznamování evaluačních záměrů ZS do OM IOP a MPP ZS, pro ad hoc provádění evaluací ze strany ZS hodnotitel doporučuje zavést schvalovací proces ze strany ŘO, vč. jeho zakotvení v OM IOP a MPP ZS).
  - zakotvit povinnost tvorby a vyhodnocování evaluačních plánů ZS do OM IOP a MPP ZS.
  - učinit z PS evaluace IOP funkční a efektivní nástroj pro koordinaci realizace a vyhodnocování evaluačních aktivit v rámci IOP zvýšením frekvence setkání, zajištěním řešení aktuálních témat v oblasti evaluace, využití danou PS k poskytování metodické podpory v oblasti evaluace ZS (zejména těm, které nedisponují pracovníky se zkušeností v dané oblasti).
  - jasně stanovit kompetence v realizaci a provádění evaluačních aktivit, jakož i pro přijímání opatření vyplývajících z výsledků evaluací v OM IOP a MPP ZS, zakotvit základní postupy pro provádění evaluací, vč. základního minima požadavků vztahujících se k provádění evaluací ze strany ZS, do OM IOP, zakotvit základní postupy, vč. garancí pro provádění evaluací v MPP ZS.
  - stanovit postupy a nástroje pro vzájemné sdílení závěrečných zpráv evaluací – jako vhodný nástroj se hodnotiteli jeví [www.strukturalni-fondy/iop](http://www.strukturalni-fondy/iop) či využití extranetu (v současné době IOP daným nástrojem nedisponuje).
- 

**Relevantní subjekty**

- ŘO
- ZS

---

**Název problému:**

Neefektivní systém vzdělávání pracovníků ImS IOP

---

**Popis problému**

Zodpovědnost za kvalitní vzdělávání pracovníků je rozdělena mezi ŘO (pracovníci ŘO) a ZS (pracovníci jednotlivých ZS), kdy každý subjekt je zodpovědný za stanovení vlastní vzdělávací strategie a vzdělávacího plánu. Ve vztahu k ZS ŘO není ve funkci koordinátora vzdělávání v rámci IOP a hodnotitel identifikoval problém nedostatečné koordinace systému vzdělávání v rámci celého systému IOP. Zatímco OM IOP stanovuje povinnost pro ŘO vytvořit vzdělávací strategii, nestanovuje tuto povinnost pro jednotlivé ZS ani nezmiňuje základní pravidla pro vzdělávání pracovníků v rámci celého programu – neexistuje centrální vzdělávací strategie pro vzdělávání pracovníků IOP. Z důvodu nedostatečné koordinace, absence postupů systému vzdělávání pracovníků ImS IOP a rozdílného přístupu jednotlivých ZS k systému vzdělávání, je stávající systém vzdělávání pracovníků ImS IOP považován za roztržitý a neefektivní – nekoordinovaný systém vzdělávání.

Mezi další identifikované problémy lze zařadit nedostatečné řízení vzdělávací strategie na úrovni ZS. Vzhledem k nedostatečnému zakotvení povinnosti tvorby vzdělávací strategie pro jednotlivá ZS, úroveň a kvalita vzdělávacích strategií jednotlivých ZS je rozdílná. Dle provedených analýz VP ZS lze identifikovat nižší kvalitu VP u ZS, které mají nižší zkušenosti s implementací SF (ZS MK a ZS MV) a dále pak ZS MPSV, který VP v současné době tvoří. Vzdělávací potřeby pracovníků mají být formulovány v rámci individuálních plánů (IPP), které vznikají na základě analýzy pracovní pozice a analýzy potřeb jednotlivých pracovníků. V praxi je kvalita individuálních plánů v rámci jednotlivých subjektů implementace různá a mnohdy nevyhází z provedených analýz ani potřeb jednotlivých pracovních pozic.

Pro zajištění efektivního VP je nutné realizovat pravidelné vyhodnocování VP. V rámci provedené analýzy hodnotitel dospěl k závěru, že u většiny ZS je systém vyhodnocení VP aplikován neúplně (systém vyhodnocení VP/ pouze vyhodnocení vzdělávacích akcí). V praxi často dochází pouze k částečnému vyhodnocování VP, a to především kvantitativního rázu (kvalitativní vyhodnocení není téměř realizováno).

Z pohledu hodnotitele byly shledány další limity pro efektivní VP jako například nedostatečná kvalita nabídky vzdělávacích akcí ve vztahu k SF především s ohledem na potřeby zkušených pracovníků v oblasti SF, a dále například nedostatek času a pracovní vytíženost bránící pracovníkům v plnění IPP.

---

**Návrh doporučení:**

V návaznosti na závěry a doporučení ze 4. zasedání Monitorovacího výboru IOP, které ukládají ZS detailní zpracování vzdělávacích plánů pro rok 2010, hodnotitel doporučuje posílit koordinační roli ŘO v rámci systému vzdělávání pracovníků ImS IOP. Hodnotitel doporučuje vytvořit vzdělávací strategii pro celý systém IOP, z níž by následně vycházeli VP jednotlivých ZS (zajištění provázanosti VP IOP a VP ZS/VP ŘO). Dále se doporučení opírají o zakotvení povinnosti tvorby VP do OM IOP a MPP nejen pro ŘO, ale i pro jednotlivé ZS. Pro zvýšené efektivitu systému vzdělávání IOP se doporučuje stanovit jednotnou strukturu VP IOP, který bude aplikovaná jednotlivými subjekty ImS IOP.

Hodnotitel doporučuje, aby ŘO ve funkci koordinátora:

- poskytl metodickou podporu ZS při tvorbě a aktualizaci VP a dále poskytl metodickou podporu v rámci realizace vzdělávací strategie především u těch ZS, u kterých byly identifikována problémy s aplikací VP v praxi (především ZS MK, ZS MV),
- poskytoval metodickou podporu při nastavení a aktualizaci IPP,
- poskytl minimální požadavky pro zajištění efektivitu vzdělávací strategie - stanovil minimální požadavky pro vyhodnocování VP a vzdělávacích akcí, včetně ukotvení požadavku do OM IOP a MPP.

Pro zvýšení kvality nabídky vzdělávacích kurzů hodnotitel doporučuje využít nabídky vzdělávacích akcí v zahraničí (pořádané zejména EK). Pro zajištění komplexnosti vzdělávání hodnotitel doporučuje využít externí dodávkou vzdělávacího modulu, který bude sestaven na základě vzdělávacích potřeb pracovníků daného subjektu.

---

**Relevantní subjekty**

- ŘO
- ZS IOP



---

**Název problému:**

Metodická podpora příjemců, poskytování odborných informací

---

**Popis problému**

Přestože metodickou podporu a komunikaci ve vztahu k příjemcům lze vnímat jako pozitivní oblast v rámci systému implementace IOP, byly identifikovány jisté faktory, které mají negativní vliv na efektivní fungování dané podpory a to zejména v případě dvou zprostředkujících subjektů MV a CRR. Jedná se především o následující nedostatky:

- neexistující systém práce s žadateli v případě velkých systémových projektů (1.1 a 3.4 MV)
- nedostatečná koordinace při poskytování informací odborného charakteru žadatelům/příjemcům vedoucí často k protichůdnosti poskytovaných informací (MV)
- spolupráce mezi CRR a městem jakožto nositelem IPRM v rámci oblasti intervence 5.2 ve smyslu odlišně formulovaných povinných příloh projektu, informací ke způsobu zadávání zakázek, orientaci v dokumentaci

Níže uvedená doporučení si kladou za cíl efektivním způsobem snížit identifikované faktory, které snižují efektivitu zavedeného nástroje metodické podpory v rámci implementačního systému IOP.

---

**Návrh doporučení:**

Pro zajištění co nejefektivnějšího fungování metodické podpory příjemcům a žadatelům v případě finančně rozsáhlých projektů, lze obecně doporučit zaměřit se na kvalitní metodickou podporu již při samotné přípravě žádosti, neboť se jedná o projekty, které jsou díky finančnímu objemu náročné na administraci.

Metodická podpora předkladatelům velkých projektů by měla spočívat v:

- nastavení systému pravidelných schůzek s předkladateli projektů a zástupci ZS již ve fázi přípravy projektu,
- zpracování vzorových projektů,
- vymezení konkrétních kontaktních osob, které by byli ve velmi úzkém kontaktu s předkladateli projektu od jeho prvopočátku;

Všechny tyto výše zmíněné nástroje zabezpečí, že v momentě, kdy dojde k předložení projektu na příslušný ZS, bude projekt skutečně kvalitně připraven jak po obsahové, tak formální stránce a v konečném důsledku to povede k zjednodušení práce projektových manažerů v rámci administrace projektů. V případě, že není ZS schopen výše uvedené zajistit v dostatečné míře vlastními kapacitami, doporučuje hodnotitel k zajištění těchto nástrojů využití prostředků technické asistence.

Jako pozitivní příklad lze vnímat v současné době vyhlášené dvou veřejných zakázek: „Analýza absorpční kapacity v oblasti intervence 3.4 Integrovaného operačního programu a poskytování expertní pomoci žadatelům a příjemcům pomoci „ a „Zefektivnění realizace výzvy IOP 2.1 – Technologická centra krajů“, které představují výše uvedený typ pomoci žadatelům prostřednictvím vytvoření vzorových projektů a technické asistence s využitím externích expertů při přípravě projektů.

Vzhledem k tomu, že jsou obě zakázky ve stavu vybírání vhodného dodavatele, nelze hodnotit její efektivnost, lze však pozitivně hodnotit záměr využít pro řešení výše uvedených problémů podobný nástroj.

Samostatnou oblastí je otázka koordinace poskytovaných informací příjemcům v rámci IPRM. Jako vhodné opatření zde lze doporučit koordinační schůzky CRR s jednotlivými městy s cílem sjednocení výkladu častých dotazů, případně sjednocení výkladu jednotlivých příloh ještě před vyhlášením výzvy v rámci IPRM. Takto sjednocený výklad by měl být následně použit jako příloha výzvy tak, aby se předešlo nejasnostem při výkladu dokumentace.

---

**Relevantní subjekty**

- ŘO IOP
- ZS IOP (MV, CRR)

---

**Název problému:**

Nízká procesní efektivita modelu 2 ZS - 1 OI (2.1, 3.1, 3.3,3.4) a ŘO - CRR

---

**Popis problému**

Zapojení a spolupráci dvou rozdílných samostatných subjektů v rámci jednotlivých fází administrace hodnotitel shledal v návaznosti na provedenou analýzu a z pohledu hodnocení efektivity nastaveného implementačního systému jako méně efektivní. Přestože došlo v rámci jednotlivých fází administrativních postupů k jasnému rozdělení rolí a pravomocí mezi spolupracujícími subjekty, lze v daném modelu spatřit několik problémových oblastí, které snižují efektivitu dané spolupráce:

- vysoké nároky na sladění a koordinaci pracovních postupů specifikovaných v MPP – proces aktualizace pracovních postupů stanovených v MPP vyžaduje maximální shodu a následně jednotnost společných postupů, lhůt a formulářů.
  - neefektivita kmitání - v rámci jednoho procesu dochází ke kmitání činností mezi subjekty implementace. Neefektivita kmitání činností je způsobena především tím, že výkon postupů, které byly delegovány na CRR v rámci procesu administrace nebyly (z důvodu legislativních) na daný subjekt převedeny s plnou zodpovědností za jejich výkon (rozhodnutí o vyřazení projektu, změny projektu). Důsledky výše uvedených skutečností jsou příčinou častého přesunu složek projektů včetně tvorby podpůrného zdůvodnění a poskytnutí vysvětlující informace pro daný úkon.
  - zkrácení lhůt - přesun složek projektů zkracuje lhůty pro výkon samotné činnosti.
  - zvyšujících se odborné požadavky na pracovníky CRR, kteří v současné době spolupracují na administraci různých OI (2.1, 3.4, 3.1, 3.3, 4.1, 5.2, 5.3 IOP).
- 

**Návrh doporučení:**

Hodnotitel navrhuje níže uvedená doporučení, která v konečném důsledku mohou přispět ke zvýšení efektivity stanoveného modelu administrace projektů:

- vytvoření vzorového modelu spolupráce 2 ZS, který bude aplikován na jednotlivé OI využívající model 2 ZS – stanovení unifikovaných postupů, lhůt a přenosů informací pro model 2 ZS. Cílem vzorového modelu by mělo být maximální narovnání procesu administrace, maximální koncentrace realizovaných činností v rámci daného ZS a minimalizace kmitání činností mezi jednotlivými ZS.
  - minimalizovat počet fyzických přesunů složek projektů mezi ZS na zvýšit počet elektronických přesunů složek projektů (s tím souvisí i požadavek dokládání příloh v elektronické podobě),
  - zavedení stanovené lhůty na přesun složky do MPP, vymezení lhůty pro přesun složky a výkon činnosti administrace,
  - administrace výzev s menším počtem projektů (3.3 a 3.4) realizovat na jednotné P - CRR, popř. HQ CRR.
- 

**Relevantní subjekty**

- MV
- MPSV
- CRR
- ŘO

---

**Název problému:**

Výzvy k předkládání žádostí

---

**Popis problému**

Oblast administrativních postupů lze označit až na výjimky za efektivně fungující. Patříčné rezervy z celé škály administrativních procesů vnímá hodnotitel v kvalitě přípravy jednotlivých připravovaných výzev u dvou zprostředkujících subjektů (MV a MK).

V případě MV se jedná o problém spočívající v nedostatečně naplánovaných a předem připravených výzvách jak z pohledu informací pro žadatele, tak z pohledu plánování kapacit. Díky skutečnosti, že ZS musí zasílat kompletní dokumentaci k výzvě ve výrazném časovém předstihu a následně je nucen vypořádat připomínky v uvedeném rozsahu, je celý proces přípravy výzvy velmi neefektivní a zabírá pracovníkům ZS čas, který by mohli věnovat lepšímu rozpracování dokumentace k výzvě. V minulosti byl navíc tento problém umocňován tím, že vyhlášené výzvy často neobsahovaly úplné či přesné informace, což vedlo k extrémnímu zatěžování projektových manažerů dotazy za strany žadatelů. Tento problém byl pravděpodobně způsoben nízkou zkušeností jednotlivých pracovníků s přípravou podkladů pro vyhlášení výzvy.

Samostatnou problematikou v dané oblasti je použití vhodné výzvy s ohledem na typ a charakter projektů, respektive s ohledem na náročnost její následné administrace. Tento problém se projevil jako zásadní u použití kontinuální výzvy v oblasti intervence 5.1 b u MK. Kontinuální výzva je sice vhodný nástroj pro zvýšení komfortu pro jednotlivé žadatele, jedná se však o velmi náročný způsob administrace, který vyžaduje výrazné zkušenosti z hlediska administrace a finančního čerpání. Právě v důsledku náročnosti a malých zkušeností ZS zejména v oblasti monitoringu došlo v minulosti k přečerpání alokace na oblast intervence 5.1 b a tím ohrožení naplňování cílů programu.

Pro řešení identifikovaných problémů lze doporučit následující opatření:

---

**Návrh doporučení:**

V případě použití kontinuální výzvy v rámci jakékoliv oblasti intervence je zapotřebí s ohledem na její náročnost při řízení nastavit pravidelný krátkodobý monitoring, který zabezpečí zejména kontrolu průběžného čerpání alokovaných finančních prostředků a nedojde tak v budoucnosti k jejich přečerpání. Pokud ZS nemá dostatečné zkušenosti s využitím kontinuální výzvy, je vhodné použít tento způsob výzvy spíše nejprve u oblastí, kde lze očekávat menší počet projektů a lze tak snáze řídit čerpání a veškeré další související náležitosti.

V případě nedostatečně připravených výzev v gesci MV je potřeba více se v dostatečném předstihu zaměřit na naplánování a přípravu jak vlastní výzvy, tak související technické dokumentace. Ideální formou by bylo využít vzor vhodně připravené dokumentace k výzvě z jiné oblasti podpory, kde je dokumentace vnímána jako kvalitní.

V případě, že to charakter očekávaných projektů vyžaduje je vhodné zahrnout do dokumentace k výzvě např. vzorový projekt obsahující veškeré přílohy, který usnadní žadatelům orientaci v požadavcích na správný projekt. ZS pro přípravu dokumentace může využít prostředků technické pomoci a externích kapacit odborných expertů, což se dle dostupných informací v rámci MV aktuálně připravuje.

---

**Relevantní subjekty**

- ZS IOP (MV, MK)

---

**Název problému:**

Systém připomínkového řízení ze strany ŘO

---

**Popis problému**

Připomínkové řízení programové dokumentace IOP lze označit za již stabilizovanou formu metodické podpory ŘO vůči ZS, přesto hodnotitel identifikoval jisté faktory, které snižují efektivitu tohoto nástroje. Připomínkové řízení v současné době probíhá dvoukolově písemnou (elektronickou) formou a poté následuje jednání mezi zástupci ŘO a ZS. Vzhledem ke složitosti a provázanosti systému dokumentace IOP je tato forma připomínkového řízení považována hodnotitelem za méně efektivní způsob metodické podpory při vzniku a aktualizace dokumentace IOP, a to především z níže uvedených důvodů:

- délky a náročnosti připomínkového řízení (v praxi 2-3 měsíce),
- kumulace připomínkových dokumentů v čase (tj. jedná se spíš o nárazovou činnost – ŘO je nárazově přetíženo připomínkami aktualizací OM jednotlivých ZS v rámci jednoho časového úseku),
- rozdílné zkušenosti jednotlivých ZS s tvorbou programové dokumentace ( problém kvalitou zpracování připomínek jakož i s pochopením připomínek ZS bez předchozích zkušeností s tvorbou programové dokumentace),
- nedostatečné koordinace zasílaných připomínek k předmětné dokumentaci ( opakující se připomínky),
- absence operativní formy změn dokumentace v případě potřeby rychlé změny ( malá flexibilita postupů).

Níže uvedená doporučení si kladou za cíl efektivním způsobem snížit identifikované faktory, které snižují efektivitu zavedeného nástroje metodické podpory v rámci implementačního systému IOP.

---

**Návrh doporučení:**

S cílem zkrátit dobu připomínkového řízení a zefektivnit způsob vypořádání připomínek hodnotitel navrhuje zkrátit proces připomínkového řízení na 1 elektronické kolo a následně realizovat bilaterální jednání mezi jednotlivými zúčastněnými stranami. Proces bilaterálního významným způsobem urychlí a vyjasní proces připomínkování, zajistí rychlé pochopení připomínek ze strany ZS a objasní sporné body připomínkového řízení. Proces bilaterálního jednání je zároveň i vhodný nástroj i pro snížení rozdílů ve zkušenostech jednotlivých ZS.

Jako řešení nedostatečné koordinace připomínek v rámci daného připomínkového řízení hodnotitel doporučuje vznik pozice koordinátora připomínek (v rámci ŘO), který zajistí sjednocení a sladění připomínek zasílaných jednotlivým odborů a odd. ŘO popř. CRR. Odstraněním opakujících se připomínek, protichůdných připomínek, dojde k zefektivnění daného postupu připomínkového řízení a k lepší orientaci v systému připomínek. V době finalizace evaluace ŘO začal aktivně pracovat na systematizaci připomínek. Lze tedy konstatovat, že ŘO již přistoupil k řešení daného problému.

Jako řešení problému kumulace velkého počtu připomínkových dokumentů v krátkém časovém úseku navrhuje hodnotitel prodloužení povinné lhůty 20ti pracovních dní pro zaslání aktualizace OM ZS. Přestože prodloužením lhůty na aktualizaci OM ZS nedojde přímo k eliminaci nárazovosti dané činnosti, navržené doporučení může ovlivnit efektivitu připomínkového procesu nepřímo. Prodloužení lhůty pro zpracování aktualizace dokumentace ZS s sebou přinese zvýšení kvality aktualizovaných verzí, což zjednoduší následný proces připomínkování a dojde k rozložení zasílaných dokumentů v delším časovém úseku ( snížení nárazovosti činností).

Pro zvýšení flexibility připomínkového řízení hodnotitel doporučuje vznik institutu zkráceného připomínkového řízení, které by mělo být využíváno pouze pro operativní změny dokumentace. Institut zrychleného připomínkového řízení by sloužil k revizi a úpravě dokumentace, která vyžaduje rychlou a flexibilní úpravu/opravu. Jedná se např. o změnu vyhlášených PPŽP, zajištění flexibilní komunikace s žadateli a příjemci ve formě MP, atd.

---

**Relevantní subjekty**

- ŘO
- ZS IOP

---

**Název problému:**

Nedostatek zkušeností v oblasti SF

---

**Popis problému**

V rámci systému implementace IOP je v současné době několik zcela nových ZS bez dostatečné předchozí zkušenosti s čerpáním prostředků strukturálních fondů. Jedná se zejména o MV a MK. Do implementace je zapojeno rovněž MPSV, které sice má zkušenosti s implementací strukturálních fondů, ale pouze v oblasti neinvestičních projektů. Metody pro implementaci neinvestičních projektů jsou však odlišné od investičních projektů, a proto je v mnohých případech nelze aplikovat. Tyto skutečnosti do značné míry ovlivňují kvalitu fungování procesu implementace IOP ve vybraných oblastech intervencí v gesci zmíněných subjektů, neboť v rámci těchto subjektů kromě nízkých zkušeností ZS jako celku často proces administrace ovlivňuje nízká znalost jednotlivých pracovníků.

Hlavním problémem přitom není systém školení k jednotlivým konkrétním odborným záležitostem (např. školení pro používání systému MONIT a dalším dílčím prvkům implementace je hodnoceno jako dostatečné) ale spíše problém s obecným seznámením zejména nových pracovníků se systémem jako celkem, jeho provázaností, případně odlišností mezi jednotlivými ZS. Problém se často týká jednotlivců, u kterých by systémové školení pravděpodobně nebylo efektivní. Celá problematika je komplikována skutečností, že zkušenosti ZS a zkušenosti jednotlivých pracovníků se výrazně mezi jednotlivými ZS liší. Je proto velmi složité nalézt jeden plošně aplikovatelný způsob řešení této problematiky.

V rámci celého systému se jedná o problém, který by bylo vhodné řešit z pozice ŘO, které může svými zkušenostmi napomoci jednotlivým méně zkušeným ZS a to buď přímo, nebo prostřednictvím zprostředkování možnosti výměny zkušeností mezi jednotlivými ZS. I zde je však nalezení vhodného způsobu složité, neboť některá ZS vnímají podporu ze strany ŘO jako dostatečnou, zatímco zejména méně zkušené ZS by uvítali větší pomoc při získávání zkušeností s celkovým řízením SF.

Standardně je pro tuto činnost využívána pracovní skupina pro metodiky, kteří většinou v rámci jednotlivých ZS mimo jiné zajišťují jakousi „homogenitu“ celkového procesu řízení daného OP, respektive oblasti intervence. Tato skupina však v rámci aktuálního implementačního systému IOP neexistuje a je proto potřeba hledat jiné cesty jak výše uvedený problém s podporou výměny zkušeností řešit.

---

**Návrh doporučení:**

Jednou z možností pro zajištění odpovídající metodické podpory je možno využít ustanovení pracovní skupiny pro metodiky na úrovni ŘO, která by sloužila ke koordinaci postupů jednotlivých ZS a výměně zkušeností mezi jednotlivými ZS v rámci IOP, což by bylo přínosné zejména pro ZS bez předchozí zkušenosti se SF.

Pokud by tento nástroj nebyl považován za efektivní, ať již z důvodu nezájmu některých ZS, nebo např. z důvodu již existujících jiných pracovních skupin, které by mohly plnit stejnou úlohu, bylo by vhodné zvážit jiný způsob předávání zkušeností např. prostřednictvím intranetu na který by ŘO například zveřejňoval ukázkově zpracované výzvy, případně výzvy těch ZS, které jsou připravené dobře, ukázkově zpracované části řídicí dokumentace apod. s tím, že by každý ZS měl možnost se na příklady zpracovaných a doporučovaných vzorů podívat a využít je pro svoji potřebu.

Nedostatečné zkušenosti některých ZS by bylo vhodné zohlednit mimo jiné v rámci systému vzdělávání. V rámci některých ZS jsou totiž pracovníci nabíráni na zcela nově vytvořené pozice, díky čemuž v rámci daného ZS neexistuje nikdo kdo by jim předal potřebné zkušenosti s tím jak celý systém funguje. Pracovníci jsou tak často posíláni na konkrétní technická školení např. jak zpracovávat podklady pro evaluaci apod., nemají však dostatečné znalosti o fungování systému jako celku což jim de facto znemožňuje adekvátní využití získaných znalostí ze zmíněných technických školení. Bylo by proto vhodné zajistit nějaký způsob základního školení, nebo problém řešit některým z výše uvedených opatření pro koordinované výměny zkušeností mezi jednotlivými ZS.

---

**Relevantní subjekty**

- ZS MV
- ZS MPSV
- ZS MK

---

**Název problému:**

Nízká efektivita komunikačního nástroje Pracovní skupiny

---

**Popis problému**

Pracovní skupiny představují nástroj komunikace implementačního systému IOP, které přispívají ke koordinaci postupů a řešení aktuálních problémů a témat dle typu PS. Předpokládaný přínos pracovních skupin je spatřován v možnosti setkání ŘO se zástupci ZS zodpovědnými za danou specifickou oblast implementace, přenosu informací, které napomůžou koordinaci postupů v dané oblasti, jakož i v možnosti předávání zkušeností mezi jednotlivými subjekty. Pro efektivní fungování a dostatečný přínos daného komunikačního nástroje pro zúčastněné subjekty, jakož i celý implementační systém IOP je nutné, aby byly naplněny minimálně následující faktory:

- přítomnost zástupců ŘO a zástupců všech ZS,
- kompetentnost a odborná znalost přítomnostech účastníků s ohledem na danou problematiku,
- reflektování aktuálních témat a problémů implementace IOP,
- distribuce informací a učiněných závěrů v rámci ŘO a ZS,
- respektování závěrů učiněných na PS a jejich reflexe v postupech ŘO a ZS.

Z výsledků provedené analýzy a řízených pohovorů s pracovníky ŘO a jednotlivých ZS vyplývá, že názory ŘO na jedné straně a ZS na straně druhé ohledně splnění výše zmíněných předpokladů jakož i ohledně míry přínosu PS se liší, resp. jsou protichůdné. Hodnotitel provedl identifikaci rizik snižující efektivitu hodnoceného nástroje komunikace a následně k jednotlivým rizikům poskytuje doporučení, která napomůžou minimalizovat potenciální rizika. Jedná se o především o tato identifikovaná rizika:

- nízká účast ZS na jednotlivých PS,
- nekompetentnost zúčastněných pracovníků ve vztahu k řešené problematice,
- neaktuálnost témat řešených na PS ve vztahu k jednotlivým ZS,
- nedostatečná distribuce získaných informací na PS v rámci ZS,
- nedostatečná vymahatelnost úkolů stanovených v rámci PS ze strany ŘO vůči ZS,

---

**Návrh doporučení:**

Pro eliminaci výše uvedených rizik hodnotitel doporučuje:

- Zakotvit povinnost účasti ZS do OM IOP a MPP ZS
- V rámci ZS ze strany vedoucích pracovníků jasně stanovit kompetentní osoby pro účast na daných PS
- Aktivně zapojit jak ŘO tak jednotlivá ZS do přípravy programu jednání, reflektovat témata a problémy, která jsou pro jednotlivá ZS aktuální.
- Projednávat na PS problémy a témata řešená v rámci setkání ŘO – ZS (tj. ta, která tématicky spadají do dané PS)
- Zvýšit počet metodických školeních realizovaných v rámci PS, která jsou jednotlivými ZS hodnocena jako velice pozitivní.
- Využít PS k předávání ŘO/zkušeností jednotlivých ZS (prezentace dané problematiky a řešení v rámci daného subjektu)
- Zajistit přenos informací uvnitř ZS (nastavit interní postupy ZS pro distribuci informací, využít nástroje extranetu na úrovni ŘO – ZS a intranetu na úrovni ZS, pravidelná prezentace výstupů PS na poradách vedení ZS)
- Provádět pravidelné vyhodnocení komunikačního nástroje PS s cílem ověřit správné zacílení a efektivitu daného nástroje.

Jako poslední zmíněné doporučení je hodnotitelem zároveň směřováno obecně ke všem nástrojům uplatňovaným v komunikaci mezi ŘO a ZS. Kvantitativní vyhodnocení komunikačního nástroje umožní mj. vyhodnotit účast jednotlivých subjektů a zohlednit tento fakt v kontextu plnění povinností daného ZS. Kvalitativní vyhodnocení přispěje k správnému tematickému zacílení PS. I přes výše učiněná doporučení hodnotitel spatřuje jako vysoké riziko pro efektivitu PS nízkou vymahatelnost plnění povinností ZS ze strany ŘO vzešlých z jednání PS.

---

**Relevantní subjekty**

- ŘO
- ZS IOP

---

**Název problému:**

Nedostatečná provázanost realizace monitoringu - AbCap - evaluace

---

**Popis problému**

Absorpční kapacitu programu lze definovat jako míru efektivního využití alokované zdrojů z fondů EU vyčleněných na dosažení cílů programu. Absorpční kapacita je tedy hodnocena na základě dvou kritérií:

- a) objem využití alokovaných prostředků (kolik bylo vyčerpáno?)
- b) efektivita využití prostředků (do jaké míry přispěly prostředky k naplnění cílů programu?)

Posilování absorpční kapacity je proces, který má v rámci implementace operačního programu cyklický charakter a z hlediska procesů implementace průřezovou povahu. Cyklický charakter posilování absorpční kapacity lze zjednodušeně vyjádřit následovně:

*Monitoring programu/projektů → evaluace programu → návrh opatření/projektů technické pomoci na posílení absorpční kapacity → realizace opatření/projektů → vyhodnocení opatření/projektů.*

Na základě analýzy procesu řízení absorpční kapacity identifikoval hodnotitel následující problém v podobě absence propojení řízení a posilování absorpční kapacity s procesy monitoringu a evaluace programu. Jedná se zejména o:

- jednorázové provádění analýzy absorpční kapacity ze strany ŘO a ZS k pevně stanovenému datu - absentují tak analýzy prováděné na základě aktuálního kritického stavu vývoje programu (tj. na základě výsledků monitorování programu, resp. dané oblasti intervence).
- nejasnou provázanost provádění analýz s evaluací programu, zejm. s ohledem na zabránění duplicit - při provádění analýz a evaluací (evaluace absorpční kapacity je součástí evaluačních plánů IOP).
- provádění analýz pouze subjekty implementačního systému (resp. ŘO – ZS) - z postupů nevyplývá provádění analýz (resp. evaluací) nezávislymi externími hodnotiteli.

Dále byla identifikována absence vyhodnocování efektivity přijatých opatření, stejně jako absence postupů pro analýzu absorpční kapacity v MPP ZS.

---

**Návrh doporučení:**

S ohledem na výše identifikované problémy hodnotitel doporučuje:

- realizovat analýzy absorpční kapacity ze strany ŘO a ZS na základě aktuálního kritického stavu vývoje programu (tj. na základě výsledků monitorování programu, resp. dané oblasti intervence),
- stanovit jasně kompetence (ŘO – ZS) a základní postupy pro realizování analýz, vč. jejich zakotvení v MPP ZS,
- využít pro provádění analýz (resp. evaluací) externích hodnotitelů, kteří zajistí nezávislý pohled na danou problematiku; hodnotitel doporučuje využít externích hodnotitelů zejména při provádění pravidelných evaluací AbCaP (a s ohledem na závažnost výsledků průběžného monitorování programu taktéž pro ad hoc evaluace AbCap),
- zakotvit provádění pravidelných a ad hoc analýz AbCap jako formu evaluací realizovaných externími subjekty v evaluačních plánech IOP a evaluačních plánech ZS (předpokladem je, že dané plány existují),
- stanovit postupy pro přijímání opatření na základě výsledků provedených analýz (evaluací) a vyhodnocování jejich efektivity.

---

**Relevantní subjekty**

- ŘO
- ZS

---

**Název problému:**

Nedostatečný pravidelný krátkodobý monitoring jednotlivých OI a činností ZS

---

**• Popis problému**

Pravidelné krátkodobé monitorování a analýza dat (tj. monitoring v kratších časových frekvencích, zpravidla měsíčních), jehož výstupem je monitorovací zpráva, umožňuje vyhodnocování aktuální situace při implementaci programu a včasnou identifikaci rizik. Představuje tak vhodný nástroj jak pro sledování vývoje programu, resp. jednotlivých oblastí intervencí, tak pro monitorování plnění povinností ZS. Zároveň umožňuje včas reagovat na identifikovaná rizika.

Na základě provedené analýzy byly hodnotitelem **v oblasti pravidelného krátkodobého monitoringu programu** identifikovány následující problémy:

- Absence pravidelného krátkodobého monitorování a analýzy dat, jehož výstup umožňuje vyhodnocování aktuální situace při implementaci programu a včasnou identifikaci rizik – Ze strany ŘO je prováděno krátkodobé monitorování generováním DB sestav, na základě jejich analýzy není ale učiněn výstup, který by přehledně demonstroval vývoj finančního a věcného pokroku v jednotlivých oblastech intervence.
- Nedostatečné zapojení ZS do provádění pravidelného krátkodobého monitoringu - Za monitorování na úrovni programu má zodpovědnost ŘO. ZS ale vykonávají činnosti, které nepřímo vyžadují provádění kvalitního pravidelného krátkodobého monitoringu na úrovni oblasti intervence, resp. využívání dat z monitorování (např. plánování výzev, řízení kontinuální výzvy, realizace evaluací, analýza absorpční kapacity). Z provedeného šetření vyplývá, že ZS daný monitoring pravidelně neprovádějí, resp. není jim jasné rozdělení kompetencí v dané oblasti mezi ŘO a ZS jakož i podstata pravidelného krátkodobého monitorování. Tento fakt se i odráží v absenci postupů pro krátkodobý monitoring v MPP.

Výše uvedené problémy představují riziko pro úspěšnou realizaci jednotlivých oblastí intervencí, jakož i celého programu.

Pravidelný monitoring činností ZS je prováděn prostřednictvím **Měsíční zprávy o činnosti ZS v IOP, kterou předkládají v pravidelných měsíčních intervalech ZS v elektronické podobě ŘO (garantovi daného ZS)**. Na základě provedené analýzy byly hodnotitelem **v oblasti pravidelného krátkodobého monitoringu činností ZS ze strany ŘO** identifikovány následující problémy:

- Nízká efektivita Měsíčních zpráv o činnosti ZS v IOP pro sledování činnosti ZS, a to zejména vzhledem k její nevyhovující obsahové struktuře a různé míry podrobnosti získávaných informací od jednotlivých ZS.
- Malá provázanost zprávy s informacemi o realizaci jednotlivých oblastí intervencí v gesci jednotlivých ZS (tj. věcný a finanční monitoring dané oblastí intervence).
- Nestabilizovaný systém pro podávání zpráv a vyhodnocování zpráv ŘO (nepravidelné podávání zpráv ze strany ZS, nepravidelné vyhodnocování zpráv ze strany ŘO).

Měsíční zprávy o činnosti ZS v IOP tak lze označit pouze za formální nástroj monitorování činnosti ZS a identifikace potenciálních rizik, který není v praxi efektivně využíván.

---

**Návrh doporučení:**

Na základě výše definovaných problémů v **oblasti pravidelného krátkodobého monitoringu programu** hodnotitel doporučuje:

- využití nástroje měsíčních monitorovacích zpráv a učinit z něj efektivní nástroj pro sledování vývoje v realizaci programu a včasnou identifikaci rizik – Předpokladem přitom je kvalitní a pravidelné vyhodnocování těchto zpráv, jakož i přijímání opatření k předcházení identifikovaných rizik. Dle informací pracovníků ŘO probíhá v současné době tvorba struktury měsíčních monitorovacích zpráv, resp. jejich testování v praxi. Hodnotitel tuto skutečnost hodnotí pozitivně.
- jasné vymezení rolí ŘO a ZS v krátkodobém monitorování na úrovni programu, resp. oblastí intervencí a jejich zakotvení v OM IOP a MMP ZS (vč. tvorby a vyhodnocování měsíčních monitorovacích zpráv).
- využití pracovní skupiny pro monitoring ke koordinaci krátkodobého monitorování jakož i k poskytování metodické podpory pro ZS, které nemají zkušenosti s monitorováním na úrovni programu (obl. intervence).



Na základě výše definovaných problémů v **oblasti pravidelného krátkodobého monitoringu činnosti ZS** hodnotitel doporučuje pro zefektivnění nástroje v podobě Měsíčních zpráv o činnosti ZS v IOP:

- navrhnout strukturu zpráv tak, aby obsahovaly pouze informace, které budou relevantní pouze pro vyhodnocení plnění povinností ZS.
- zabránit duplicitnímu reportování ze strany ZS (tj. zajistit reportování o dané činnosti pouze jednou formou).
- zajistit vzájemnou provázanost zprávy s měsíční monitorovací zprávou o realizaci programu (tj. zprávy by se měly navzájem doplňovat a nemělo by docházet k duplicitě informací)
- stabilizovat systém pravidelného vyhodnocování zpráv ze strany ŘO (provádět účinnou řídicí kontrolu provádění vyhodnocování, stanovit a dodržovat lhůty pro vyhodnocení, zajistit prezentaci výsledků hodnocení na setkání ŘO – ZS či na extranetu, zapojení ZS do diskuze o možných opatřeních –pokud je to relevantní s ohledem na závažnost zjištění)
- stabilizovat systém pravidelné tvorby zpráv , zejména zvýšením povědomí u ZS o možnostech využití informací zpráv nejen pro ŘO , ale i pro ZS samotné (tj. provádět vyhodnocení daných informací nejen na úrovni ŘO ale i uvnitř ZS).

Dle informací pracovníků ŘO v současné době probíhá diskuze o nové struktuře Měsíční zprávy o činnosti ZS v IOP jakož i o jejím provázání s informacemi z měsíčních analýz věcného a finančního plnění programu.

**Relevantní subjekty**

- ŘO
- ZS

---

**Název problému:**

Absence databáze externích expertů (ZS MK)

---

**Popis problému**

Využití externích expertů představuje pro ZS MK (jakož i pro ostatní ZS) vhodné řešení v případě, kdy ZS nedisponuje vlastními pracovníky s dostatečnou (či specifickou) odborností potřebnou pro komplexní posouzení a kontrolu projektů či kdy nemá zajištěn dostatečný počet vlastních kapacit v oblasti lidských zdrojů. Již nyní jsou ze strany ZS MK využíváni externí experti ve fázi kontroly přijatelnosti projektu v oblasti veřejné podpory. S ohledem na vyšší nároky na odbornost osob provádějících kontrolu realizace projektů (vyplývajících z charakteru a průměrného finančního objemu projektu ve výši 400 milionů Kč), jakož i s ohledem na předpokládaný počet realizovaných projektů (cca 20 projektů) a nedostatečnou kapacitu lidských zdrojů v odděleních podílejících se na kontrole projektů, lze předpokládat (a zároveň je i hodnotitelem doporučeno) další využití externích expertů. V daném kontextu byl hodnotitelem jako problém identifikován fakt, že ZS MK nedisponuje již v této fázi realizace oblasti intervence 5.1 databází externích expertů a výběr (resp. hledání) vhodných expertů je ze strany ZS MK předpokládán až v případě aktuální potřeby. Hodnotitel shledává v uvedeném postupu a absenci databáze riziko pro dostatečné zajištění pružnosti a rychlosti kontroly projektů.

---

**Návrh doporučení:**

Pro zajištění pružnosti kontrol projektů hodnotitel doporučuje vytvořit databázi externích expertů. Experti jsou zařazeni do databáze na základě splnění předem definovaných kvalifikačních požadavků ze strany ZS MK. Dané požadavky hodnotitel doporučuje pravidelně aktualizovat s ohledem na potřeby ZS MK jakož i na předchozí zkušenosti s externími experty. K oslovení kandidátů doporučuje zveřejnění výzvy na [www.kultura-evropa.eu](http://www.kultura-evropa.eu), jakož i na [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz). Zároveň doporučujeme využít referencí ŘO či ZS ostatních OP, které obdobnými databázemi disponují (zejména Regionální operační programy, které disponují databázemi externích expertů, vč. expertů pro investiční projekty v oblasti kulturních památek). Při provádění pravidelné aktualizace databáze jsou zohledňovány ZS MK zkušenosti s konkrétními externími posuzovateli.

---

**Relevantní subjekty**

- ZS MK

---

**Název problému:**

Nedostatečné kompetence z hlediska věcné odbornosti

---

**Popis problému**

Vybrané oblasti intervence v rámci IOP představují velmi specifickou oblast podpory, která vyžaduje odborné znalosti dané problematiky jak pro vlastní nastavení jednotlivých procesů, tak pro následnou komunikaci s žadateli.

Příkladem takto složitě oblasti intervence jsou oblasti 1.1, 2.1 a 3.4, zaměřené na modernizaci veřejné správy a služby v oblasti bezpečnosti a prevence rizik. V obou případech je potřeba veškeré procesy a nastavení jednotlivých výzev velmi specificky upravit dle charakteru očekávaných projektů tak, aby se předešlo případným komplikacím způsobeným nevhodným nastavením celého procesu administrace projektů.

Optimálně by tak v rámci příslušného ZS měl být pro tyto oblasti stanoven odborný pracovník, který bude s odbornou problematikou dobře obeznámen tak, aby napomohl nastavení podmínek před vyhlášením výzvy, a následně řešil dotazy technického charakteru ze strany jednotlivých žadatelů. Množství takto vyčleněných pracovníků by mimo jiné mělo odpovídat předpokládanému počtu žádostí, respektive od tohoto počtu odvozenému očekávanému počtu dotazů tak, aby bylo možno jednotlivé dotazy zodpovídat v reálných časových lhůtách.

V minulosti tato podmínka bohužel nebyla vždy dodržena, což vedlo jednak k problémům s nedostatečně připravenými předkládanými projekty, jednak s výraznými časovými prodlevami při zodpovídání dotazů jednotlivým žadatelům, kteří tento problém často hodnotili jako nejvýraznější problém celého procesu podání a schvalování žádosti.

Níže uvedená doporučení si kladou za cíl efektivním způsobem omezit/ eliminovat identifikované problémy tak, aby došlo k maximálnímu omezení jejich dopadu na efektivitu administrace projektů v rámci implementačního systému IOP.

---

**Návrh doporučení:**

Problém je dle dostupných informací již částečně vyřešen stanovením zodpovědných pracovníků v rámci MV, kteří spolupracují s OSF v oblasti zodpovídání technických dotazů, případně řešení nastavení jednotlivých administrativních procesů tak, aby odpovídali očekávaným typům projektů.

Kromě stanovení zodpovědných pracovníků by bylo velmi vhodné zvážit pro každou následující výzvu vypracování souboru možných dotazů technického charakteru a jejich odpovědí a následné zahrnutí otázek a odpovědí do dokumentace výzvy, případně zveřejnit v rámci dané výzvy na příslušném portálu spolu s ostatními podklady.

Jako vhodný postup se rovněž jeví možnost připravit pro jednotlivé následující výzvy vzorový projekt, který by všem žadatelům usnadnil přípravu svých projektů, případně ujasnil technické otázky k jednotlivým projektům tak, aby tyto otázky.

I zde je dle dostupných informací problematika aktuálně řešena v souladu s uvedeným doporučením. Lze tedy pouze doporučit, aby přípravě vzorových projektů a souboru častých dotazů byla věnována náležitá pozornost tak, aby opravdu plnily svoji úlohu a usnadnily žadatelům přípravu projektů.

---

**Relevantní subjekty**

- ZS MV

---

**Název problému:**

Dlouhé lhůty administrace projektů

---

**Popis problému**

Přestože administrace projektů probíhá ve všech hodnocených oblastech víceméně bez větších problémů, v některých případech lze identifikovat dílčí problémové oblasti, které proces administrace komplikují, případně prodlužují.

Jedná se zejména o oblasti spadající pod MV a MK kde dochází k následujícím problémům, které následně prodlužují celý proces administrace projektů:

- zejména větší projekty v rámci oblastí 1.1 a 3.4. jsou předkládány často nepřipravené, namísto aby se následně rozběhl proces hodnocení projektů, je tak projekt doplňován a upravován, což následně prodlužuje veškeré lhůty pro administraci projektů, respektive vede k jejich nedodržování;
- v rámci MV existují vnitřní předpisy, které dodržování lhůt pro administraci projektů komplikují, případně znemožňují;
- u MK je problém lhůt navázán na několik faktorů z nichž první souvisí se spoluprací s MF, kde příslušný pracovník často nedodržuje lhůty stanovené pro jeho činnost z důvodu absence zastupitelnosti a absence nástrojů pro vymahatelnost dodržování lhůt ze strany MF. Důsledkem je prodloužení doby administrace projektů před schválením Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů pro OSS vč. Podmínek a zpoždění zahájení realizace projektů.
- jako další kritická místa vedoucí k prodloužení administrace žádosti u MK byla identifikována posuzování projektů ze strany expertů na veřejnou podporu ve fázi kontroly přijatelnosti, kde není stanovena lhůta pro vyhotovení expertního posudku, vypořádání nálezů z kontrol přijatelnosti a formálních náležitostí ze strany žadatele a schválení Registračního listu projektu a Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Stanovení výdajů pro OSS vč. Podmínek ze strany MF s již zmíněným problémem nedodržování lhůt ze strany MF.

Níže uvedená doporučení si kladou za cíl efektivním způsobem omezit/ eliminovat identifikované faktory, které snižují efektivitu administrace projektů v rámci implementačního systému IOP.

---

**Návrh doporučení:**

Jako první krok vedoucí k řešení daného problému by bylo vhodné zpracovat procesní mapu vyhodnocující stanovené lhůty pro jednotlivé činnosti v rámci administrace projektů a na základě takto zpracovaného přehledu následně vyhodnotit, které lhůty nejsou v praxi dodržovány, případně z jakého důvodu.

Zpracovaný podklad by měl sloužit jako vstup pro následnou revizi postupů v OM příslušného ZS tak, aby u lhůt, které nejsou dodržovány z objektivních důvodů došlo k jejich adekvátnímu prodloužení a zamezilo se tak nedodržování lhůt z důvodů, které nelze ovlivnit.

U lhůt, kde je nedodržování způsobeno nedodržováním lhůty ze strany např. externích hodnotitelů je potřeba proces upravit tak, aby lhůta byla závazná a vymahatelná.

V případě MF je potřeba zahájit jednání o řešení situace s nedodržováním postupů ze strany MF tak, aby na základě vzájemné dohody byly lhůty buď upraveny, nebo dodržovány.

V procesu jednání s MF by měl sehrát částečnou roli i ŘO a napomoci příslušnému ZS při jednání s MF.

---

**Relevantní subjekty**

- ŘO
- ZS MV
- ZS MK

**Název problému:**

Nedostatečné předpoklady pro úspěšnou realizaci kontrol projektů, zejm. VSK (ZS MK)

**Popis problému**

Za účelem předcházení, zjišťování a nápravy chyb a nedostatků na úrovni příjemců zajišťuje ŘO IOP provádění kontrol. Provádění kontrol projektů v oblasti intervence 5.1 delegoval ŘO na ZS MK. Přestože vzhledem k fázi realizace projektů v oblasti intervence 5.1 nebylo v rámci evaluace možné dostatečně zhodnotit funkčnost kontrolního systému, na základě provedené analýzy hodnotitel identifikoval rizika, která mohou fungování daného systému jakož i kvalitu prováděných kontrol ze strany ZS MK ovlivnit. Jedná se o:

- nízkou míru srozumitelnosti postupů pro provádění kontrolní činnosti a nejasnou provázanost jednotlivých činností spojených s výkonem kontrol (administrativní kontrola projektu – analýza rizik – monitorovací návštěva – veřejnoprávní kontrola), vč. nejasného okamžiku jejich provádění - riziko je vyšší u ZS, který nemá na základě předchozích zkušeností v praxi ustálené kontrolní postupy,
- rozdělení zodpovědnosti za provádění kontrol mezi Odbor interního auditu a kontroly - OIAK (veřejnoprávní kontroly na místě - VSK) stojícího mimo organizační strukturu ZS MK a SOPŘ (ostatní formy kontroly) – dané rozdělení vyplývá z interních pravidel MK ČR,
- nedostatečné zajištění lidských zdrojů z hlediska odbornosti (SOPŘ a SOFŘ nedisponují dostatečnými zkušenostmi s kontrolní činností, zejména s vykonáváním VSK; pozice v rámci OIAK obsazena v lednu 2010, tj. daný pracovník nedisponuje dostatečnou zkušeností s implementací oblasti intervence 5.1),
- nedostatečné zajištění lidských zdrojů z hlediska kapacit (nízký počet pracovníků SOPŘ a SOFŘ s ohledem na předpokládaný počet realizovaných projektů, nezajištěná zastupitelnost pracovníka OIAK).

Hodnotitel dále identifikoval kritická místa, která mohou mít vliv na efektivitu provádění kontrolní činnosti a na účinné provádění kontroly dodržování povinností příjemců. Jedná se o:

- neefektivní provádění monitorovacích návštěv ex – ante u 100% vzorku projektů,
- nízký počet realizace fyzických kontrol ve smyslu čl. 13 prováděcího nařízení vzhledem k finančnímu objemu projektů (průměrná velikost činí projektu 400 mil. Kč, v MPP ZS zakotvena povinnost uskutečnit pouze 1 VSK během realizace projektu, pro frekvenci monitorovacích návštěv nevyplývají z postupů jasná pravidla, monitorovací návštěvy nenaplnují definici kontrol ve smyslu čl. 13 prováděcího nařízení),
- zapojení SOM do kontrolní činnosti (účast na monitorovacích návštěvách či VSK) vzhledem k rozsahu činností a časové vytiženosti daného oddělení.

**Návrh doporučení:**

S cílem eliminovat výše zmíněná rizika hodnotitel doporučuje:

- revidovat popisy postupů v MPP ZS MK týkající se kontrolní činnosti – postupy popsat tak, aby byla jasná provázanost (resp. vzájemná posloupnost) jednotlivých činností spojených s výkonem kontrol jakož i okamžik provedení určité formy kontroly, využít grafických schémat či souhrnných tabulek, ze strany ŘO danou revizi metodicky podpořit,
- nastavit jasná komunikační pravidla a mechanismy pro komunikaci mezi ZS MK a OIAK (resp. VŘSB, SOPŘ, SOFŘ a OIAK), zapojit OIAK do pravidelných porad ZS MK na úrovni vedoucích, využít komunikačního nástroje webového portálu kultura-evropa.eu pro sdílení informací,
- zajistit intenzivní vzdělávání pracovníků SOPŘ a SOFŘ v oblasti finanční kontroly (využít jak externích vzdělávacích služeb, tak vzdělávacích akcí pořádaných ŘO, možnost výměny zkušeností s ostatními OP, která mají zkušenosti s kontrolou investičních projektů ze současného či předchozího programového období), zapojit pracovníka OIAK do interního vzdělávání (tj. do vzdělávacích akcí pořádaných ŘO, příp. NOK),
- posílit kapacity SOPŘ, SOFŘ a OIAK (zde zajistit zastupitelnost), zapojit do provádění kontrol (zejm. fyzických) externí experty,

- zapojit SOM do kontrolní činnosti pouze v případech, které to budou vzhledem k učiněnému nálezu vyžadovat,
- zefektivnit výkon kontrolní činnosti ve fázi ex – ante - na základě výsledků analýzy rizik realizovat monitorovací návštěvy pouze u projektů, u nichž součet všech přidělených bodů v rámci analýzy rizik překročí bodovou hranici přijatelné rizikivosti projektu (příp. doplnit o další případy – projekty, u kterých bude potřeba na místě ověřit způsobilost deklarovaných předpokládaných výdajů či projekty, které v předem definovaných kriteriích analýzy rizik překročily přijatelnou rizikovost),
- revidovat nastavení kontrolního systému pro fázi interim – zohlednit při volbě formy kontrol míru rizikivosti nálezu, realizovat fyzické kontroly na místě splňující definici kontrol ve smyslu čl. 13 prováděcího nařízení minimálně jedenkrát během etapy projektu, ze strany ŘO tuto revizi metodicky podpořit.

---

**Relevantní subjekty**

- ZS MK
- ŘO

---

**Název problému:**

Obsahové struktura a kvalita programové dokumentace

---

**Popis problému**

Jedním ze základních předpokladů funkčnosti a efektivity implementačního systému jsou srozumitelně popsané postupy s jasně stanovenou garancí a dalšími atributy (vstupy, výstupy atd.), jakož i vzájemná provázanost postupů jednotlivých subjektů (zejména ŘO – ZS a ZS v OI, do jejichž implementace je zapojeno vícero ZS). Splnění daných podmínek napomáhá využití procesního modelu, který je vhodný zejména (ale nejen) pro složitější organizační struktury.

Na základě provedené analýzy programové dokumentace ŘO a ZS (OM IOP a MPP ZS) byly hodnotitelem identifikovány následující problémy:

- Různá struktura dokumentace a odlišné přístupy k popisům postupů jednotlivých subjektů (částečné uplatnění procesního modelu x sledování životního cyklu projektu)
- Různá míra podrobnosti jednotlivých manuálů
- Nedostatečná provázanost MPP ZS s OM IOP v procesech, které mají vztah k řízení programu (monitoring, evaluace, absorpční kapacita) a v nichž vyplývají taktéž povinnosti pro ZS
- Nedostatečná provázanost MPP ZS zapojených do implementace jedné oblasti podpory (odlišná struktura dokumentů, chybné odkazy, překrývající se či nejasně stanovené garance, nejasná definice vstupů – výstupů)
- Nízká míra přehlednosti a srozumitelnosti popisu procesů/činností, do nichž je zapojeno vícero subjektů či procesů vyznačujících se náročností vzhledem k počtu činností (důvod: nevyužívání grafických schémat a souhrnných tabulek)
- Obtížná dohledatelnost prováděných změn, jakož i ztížená možnost sledování vývoj změn v dokumentaci z důvodu absence záznamu revizí (MPP ZS CRR a MPP ZS MPSV)
- Absence podrobných postupů pro pracovníky ŘO IOP podléhající oficiálnímu schvalovacímu procesu dokumentace v rámci ŘO či v rámci implementační struktury.

Výše uvedené problémy představují na jedné straně riziko pro efektivní provádění činností ze strany pracovníků jednotlivých subjektů, na straně druhé snižují možnost provádění účinné řídicí kontroly uvnitř těchto subjektů jakož i kontrolu dodržování povinností ZS ze strany ŘO (vč. efektivního využití veřejnosprávní kontroly na místě k vymáhání dodržování povinností ZS).

---

**Návrh doporučení:**

S ohledem na výše uvedené problémy a jejich možné důsledky hodnotitel doporučuje při nejbližší revizi programové dokumentace:

- zapracovat do MPP ZS absentující postupy pro procesy, které jsou obsaženy v OM IOP a z nichž vyplývají povinnosti pro ZS (je nutné zajistit jasné zakotvení rozdělení kompetencí v těchto procesech jak na úrovni ŘO – ZS, tak uvnitř jednotlivých ZS).
- odstranit nedostatky v provázanosti MPP ZS v podobě chybných odkazů, překrývajících se či nejasně stanovených odkazů.
- stanovit ze strany ŘO pravidla pro míru podrobnosti (resp. stanovit atributy, které budou obsahovat všechny popisy činností MPP), ze strany ZS následně daná pravidla aplikovat do MPP).
- zapracovat do OM IOP a MPP ZS grafická schémata či souhrnné tabulky (v rámci celé dokumentace pokud možno zvolit jednotný přístup) v popisech procesů/činností, do nichž je zapojeno vícero subjektů či procesů vyznačujících se náročností vzhledem k počtu činností.
- zavést systém záznamu revizí u MPP ZS CRR a ZS MPSV.

Směrem k ŘO IOP hodnotitel doporučuje:

- vytvořit interní manuál ŘO, vycházející z již nyní uplatňovaných postupů, a podrobit jej oficiálním schvalovacím postupům v rámci ŘO, příp. implementační struktury.
- při tvorbě manuálu zohlednit zjištění, problémy a doporučení týkající se MPP ZS (zejména ohledně struktury dokumentu, srozumitelnosti a podrobnosti popisu procesů/činností, vč. stanovení garancí).

Vzhledem k obtížnosti provedení s ohledem na fázi implementace IOP hodnotitel směřuje následující doporučení nikoli k současné implementaci programu, ale k dalšímu programovému období. Hodnotitel

---

---

doporučuje v případě operačních programů, do jejichž implementace je zapojeno víceru ZS:

- využít procesního modelu pro nastavení a popis postupů uvnitř implementačního systému.
- pro všechny subjekty (ŘO, ZS) centrálně (tj. ze strany ŘO na základě diskuze se ZS) stanovit základní pravidla pro strukturu a míru podrobnosti manuálů (vč. stanovení základních atributů pro popis procesů a činností) a daná pravidla dodržovat při jejich tvorbě.
- tvorbu manuálů koordinovat a průběžně kontrolovat – postupovat přitom od nastavení (popisu) struktury megaprocésů a procesů k podrobnějšímu popisu činností, ke koordinaci využít nástroje pracovních skupin (nejlépe na úrovni metodických pracovníků ŘO a ZS, zodpovědných za tvorbu dokumentace daného subjektu).

---

**Relevantní subjekty**

- ŘO
  - ZS
-



---

**Název problému:**

„Zrcadlové projekty“

---

**Popis problému**

Oblast intervence 4.1 je specifická víceúčelovostí, podporované aktivity směřují totiž vedle Cíle Konvergence (celá ČR mimo hl.m.Praha) zrcadlově i do Cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost (hl.m.Praha). Projekty mají národní a systémový význam. Oprávněnými žadateli pro aktivity 4.1 a, b, c, e tak jsou Odbor cestovního ruchu MMR a Czechtourism, pro aktivitu 4.1d nestátní neziskové organizace a zájmová sdružení s celorepublikovou působností v cestovním ruchu.

S ohledem na podmínku odděleného financování projektů v rámci uvedených Cílů, jsou aktivity projektů realizovány v rámci dvou identicky zaměřených projektů, tedy jak pro Cíl Konvergence, tak pro Cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost.

Tato podmínka se však jeví jako poměrně limitující faktor a vzhledem ke zvýšené administrativní zátěži žadatelů/příjemců může vést v konečném důsledku k nižšímu zájmu o předkládání projektů především o rámci aktivity 4.1d (prezentace a propagace kulturního a přírodního bohatství, kulturního průmyslu a služeb), potažmo také k ohrožení čerpání alokace určené na danou oblast intervence.

---

**Návrh doporučení:**

Jako jedno z možných řešení se jeví změna Programového dokumentu IOP a zrušení povinnosti realizovat dvě samostatné oddělené projektové žádosti (především v oblasti intervence 4.1d). Toto řešení však vyžaduje splnění:

- podmínek čl. 33 nařízení (ES) č.1083/2006,
  - schválení Monitorovacím výborem IOP a Národním orgánem pro koordinaci (MMR ČR),
  - informování pověřených orgánů Evropské Komise,
  - zabezpečení auditní stopy provedených změn a
  - zapracování změn do veškeré dokumentace,
- přesto jej hodnotitel doporučuje zvážit.

Velmi důležitým předpokladem zajištění hladkého průběhu implementace a naplnění pravidla n+3/n+2 v rámci této oblasti intervence je zajištění kvalitní podpory během přípravy a během celé doby realizace projektů. Případná zpoždění v časovém harmonogramu či jakékoliv komplikace mohou ohrozit úspěšnou realizaci této části OP. Z analýzy a řízených pohovorů však vyplynulo, že i v rámci aktivity 4.1d s relativně úzkým a malým okruhem potenciálních žadatelů probíhá metodická podpora velmi intenzivně a jednotlivé subjekty jsou přímo oslovovány.

---

**Relevantní subjekty**

- ŘO

---

**Název problému:**

Absence nástroje pro zvýšení efektivity komunikace a přesun informací mezi ŘO - ZS a v rámci ZS

---

**Popis problému**

Přestože způsob komunikace a využívané komunikační nástroje k předávání informací mezi řídicím orgánem a zprostředkujícími subjekty implementačního systému IOP lze považovat za etablovaný proces mezi jednotlivými subjekty zapojenými do implementace IOP, bylo v rámci provedené analýzy identifikováno několika dílčích problémů, které následně snižují efektivitu využívaných nástrojů a snižují zacílení a flexibilitu komunikace v rámci ŘO – ZS a ZS samotném.

Pro hodnocení kvality využívaných komunikačních nástrojů komunikace ŘO - ZS je základním předpokladem posunu a šíření informací v rámci celého implementačního systému IOP a přenos relevantních informací kompetentní osobě, která dané informace vyžaduje pro výkon činnosti. Tzn. kvalita a efektivita využívaných komunikačních nástrojů je velice silně ovlivněna nastavením komunikační platformy v rámci jednotlivých ZS. Přestože téměř všichni ZS mají systém šíření informací uvnitř ZS nastaven, kvalita a spolehlivost nastavených komunikačních platform je závislá na důslednosti jednotlivých komunikačních pracovníků (ukládání relevantních informací na sdílený disk ZS – pakliže byl zřízen, přesun informací v rámci ZS kompetentním osobám, atd.) a hodnotitel považuje tento faktor za rizikový a méně efektivní. Vzhledem ke složitosti implementační struktury IOP a vysokému počtu zapojených subjektů hodnotitel shledává potřebu vzniku podpůrného nástroje, který zajistí dostupnost informací všem relevantním subjektům s minimálním rizikem ztráty informace a s minimálními časovými prodlevami.

Uvedený problém, včetně ne vždy dostatečně fungující komunikace mezi jednotlivými odbory či úrovněmi ZS, vede jednak k nekvalitnímu posunu informací a zvyšuje nároky na personální, časové i metodické zdroje ŘO i ZS.

---

**Návrh doporučení:**

Uvedené doporučení směřuje především k větší propracovanosti a automatizaci komunikačního systému IOP s cílem zajistit včasnost a ověřitelnost doručení klíčových informací v rámci implementačního systému IOP. Uvedené doporučení si klade za cíl eliminovat identifikovaný rizikový faktor přesunu a šíření informací v závislosti na kvalitě komunikačních platformách jednotlivých ZS.

Doporučení se o týká podpory vzniku doposud nevyužitého nástroje komunikace ve formě jednotného vyhrazeného komunikačního rozhraní zpřístupněného pro všechny subjekty implementace IOP - Extranet IOP. Tato forma komunikačního nástroje mezi jednotlivými subjekty implementace IOP nebyla doposud ustanovena, přestože využití daného komunikačního rozhraní v rámci složitého implementačního systému efektivním způsobem podpoří komunikaci mezi ŘO-ZS, zajistí jednotný přístup k informacím všem subjektům implementace a napomůže eliminaci identifikovaných procesních neefektivit v rámci šíření informací ŘO - ZS (ztráta informace, existence hluchých míst, nedostatečně nastavené komunikační kanály v rámci ZS IOP, atd.).

Předmětem doporučení je tedy vytvoření nástroje komunikace, který posílí komunikační vazby v rámci implementačního systému IS IOP a tím zajistí včasnost a jednotnost poskytovaných informací všem subjektům zapojených do implementace IOP – vznik společného komunikačního rozhraní pro subjekty implementace IOP.

---

**Relevantní subjekty**

- ŘO
- ZS IOP

---

**Název problému:**

Absence dostatečného nástroje pro zajištění aktuálnosti dat v IS Monit7+

---

**Popis problému**

Přestože monitorovací systém Monit7+ lze považovat za fungující nástroj pro řízení IOP, kvalita a využitelnost daného nástroje je do jisté míry ovlivněna aktuálností a kvalitou dat, které jednotlivé subjekty do IS zadávají. Přestože pro zajištění kvality vypovídací schopnosti Monitorovacího systému IOP ŘO realizuje průběžnou kontrolu zadaných dat v rámci IS Monit7+, ŘO nedisponuje efektivním nástrojem, který by zajistil kontrolu důsledného plnění informací do IS Monit7+.

Zodpovědnost za kvalitu, aktuálnost a důsledné plnění požadovaných informací v rámci ZS je plně v gesci jednotlivých garantů vykonávající danou činnost. Vzhledem k vysokému počtu subjektů zapojených do práce s IS Monit7+ a následné propojení IS Monit7+ na ostatní systémy IS IOP, hodnotitel shledává jako zásadní problém absenci nástroje, který by napomohl zajistit aktuálnost dat v daném IS.

---

**Návrh doporučení:**

Na základě výše definovaných problémů v **oblasti aktuálnosti dat IS Mmonit7+** hodnotitel doporučuje:

- v rámci MPP pevně zakotvit zodpovědnost za sledování dodržování termínů administrace a vkládání dat do IS Monit7+,
  - v rámci MPP jasně stanovit vazbu jednotlivých činností na IS Monit7+,
  - praktickými ukázkami tvorby vlastních sestav zvýšit flexibilitu IS Monit7+,
  - zvýšit frekvenci využívání testovacích verzí IS Monit7+.
- 

**Relevantní subjekty**

Identifikovaný problém lze obecně považovat za průřezový mezi jednotlivými ZS s důrazem na ZS, které vykazují nižší míru samostatnosti v rámci práce s IS Monit7+:

- ZS MV
- ZS MPSV
- ZS MK

## **7 Přílohy**

Příloha č. 1 – Vzor dotazníku zasílaného žadatelům/příjemcům

**DOTAZNÍK HODNOTÍCÍ POSKYTOVÁNÍ INFORMACÍ A METODICKÉ PODPORY ŽADATELŮM A PŘÍJEMCŮM ZE STRANY ZPROSTŘEDKUJÍCÍHO SUBJEKTU CENTRA PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ (ZS CRR)/MINISTERSTVA VNITRA (ZS MV) V RÁMCI OBLASTI INTERVENCE 3.4 IOP**

**0. Typ příjemce**

Označte prosím, jaký jste typ příjemce:

- organizační složka státu či jí zřizovaná příspěvková organizace
- kraj či jím zřizovaná organizace (pouze v případě aktivity 3.4a),
- organizace zřizovaná a zakládána krajem či obcí.

**A. Dostupnost informací**

1. Jakým způsobem jste získával/a informace potřebné ke zpracování/realizaci projektu?

*Ohodnoťte četnost využití daného způsobu číslicí na škále 1-4, kdy 1 = nejčastěji, 4 = nejméně často*

projektu	Příprava projektu	Realizace
	1 2 3 4	1 2 3 4
Osobní konzultace na ZS	1 2 3 4	1 2 3 4
Telefonická konzultace se ZS	1 2 3 4	1 2 3 4
Mailová korespondence se ZS	1 2 3 4	1 2 3 4
Webové stránky <a href="http://www.strukturalni-fondy.cz/iop">www.strukturalni-fondy.cz/iop</a>	1 2 3 4	1 2 3 4
Webové stránky <a href="http://www.crr.cz">www.crr.cz</a>	1 2 3 4	1 2 3 4
Webové stránky <a href="http://www.mvcr.cz">www.mvcr.cz</a>	1 2 3 4	1 2 3 4
Semináře a školení	1 2 3 4	1 2 3 4
Jiný způsob – <i>uveďte jaký</i>	1 2 3 4	1 2 3 4

2. Nalezl/a jste v dokumentech pro žadatele a příjemce **všechny potřebné informace** pro zpracování projektu?

a) *Příprava projektu*

*Zaškrtněte jednu z možností*

**ANO**

**NE**

*Doplňte, které informace jste postrádaly:*

b) *Realizace projektu*

*Zaškrtněte jednu z možností*

**ANO**

**NE**

*Doplňte, které informace jste postrádaly:*

3. Nalezl/a jste dokumenty snadno na webových stránkách?

a) Příprava projektu

Zaškrtněte jednu z možností

**ANO**

**NE**

Váš komentář k této oblasti:

b) Realizace projektu

Zaškrtněte jednu z možností

**ANO**

**NE**

Váš komentář k této oblasti:

4. Byly všechny potřebné informace pro předložení/realizaci projektu k dispozici **včas**?

a) Příprava projektu

Zaškrtněte jednu z možností

**ANO**

**NE**

Doplňte, které informace nebyly k dispozici včas:

b) Realizace projektu

Zaškrtněte jednu z možností

**ANO**

**NE**

Doplňte, které informace nebyly k dispozici včas:

5. Jakým způsobem se dozvídáte o změnách v podmínkách/metodikách programu IOP (oblast intervence 3.4)?

Webové stránky [www.ccr.cz](http://www.ccr.cz)

Webové stránky [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)

Webové stránky [www.strukturalni-fondy.cz/iop](http://www.strukturalni-fondy.cz/iop)

Informace od pracovníků zprostředkujícího subjektu - způsob získání informace (doplňte).....

Jiný způsob (doplňte).....

6. Jsou Vám informace o změnách v podmínkách/metodikách programu IOP (oblast intervence 3.4) poskytnuty **včas**?

Zaškrtněte jednu z možností

**ANO**

**NE**

7. Jakým způsobem se dozvídáte o konání seminářů/školení k dané problematice?

Webové stránky [www.strukturalni-fondy.cz/iop](http://www.strukturalni-fondy.cz/iop)

Webové stránky [www.ccr.cz](http://www.ccr.cz)

Webové stránky [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)

Informace od pracovníků ZS CRR/MV - způsob získání informace (doplňte).....

Jiný způsob (doplňte).....

8. Byly Vám informace o konání školení/seminářů poskytnuty **včas**?

*Zaškrtněte jednu z možností*

**ANO**

**NE**

### **B. Rychlost poskytovaných informací**

9. Jak dlouhá je většinou čekací doba na odpověď na Váš dotaz adresovaný pracovníkům zprostředkujícího subjektu?

*Zaškrtněte jednu z možností*

*Příprava projektu*

*Realizace projektu*

Odpověď přijde

ihned

ihned

do několika hodin

do několika hodin

do několika dnů

do několika dnů

10. Považujete uvedenou dobu za optimální?

*a) Příprava projektu*

*Zaškrtněte jednu z možností*

**ANO**

**NE**

*b) Realizace projektu*

*Zaškrtněte jednu z možností*

**ANO**

**NE**

### **C. Kvalita poskytovaných informací**

11. Jak hodnotíte metodickou podporu pracovníků zprostředkujícího subjektu při zpracování/realizaci projektu?

*Zaškrtněte jednu z možností*

*Příprava projektu*

*Realizace projektu*

Velmi profesionální a užitečná

Velmi profesionální a užitečná

Dostačující

Dostačující

Průměrná

Průměrná

Spíše nedostatečná

Spíše nedostatečná

12. Jak hodnotíte schopnosti pracovníků zprostředkujícího subjektu při poskytování informací?

*U každého hlediska vyberte známku 1 – 4 (1 –nejlepší, 4 – nejhorší)*

	<i>Příprava projektu</i>	<i>Realizace projektu</i>
Věcné znalosti pracovníků ZS	1 2 3 4	1 2 3 4
Ochota při poskytování informací	1 2 3 4	1 2 3 4
Srozumitelnost podané informace	1 2 3 4	1 2 3 4